

سيكولوجيا جديدة للتأثير

# فن الاقناع

كيف تسترعى انتباه الآخرين  
وتغير آراءهم وتؤثر عليهم

هارى ميلز



# فن الإقناع

كيف تسترعي انتباه الآخرين  
وتغير آراءهم وتؤثر عليهم

هارى ميلز

٤٦٢٦٠٠٠	تليفون	المركز الرئيسي:
٤٦٥٦٢٦٢	فاكس	ص.ب. ٢١٩٦٦
٤٦٢٦	تليفون	الرياض ١١٤٧١
٤٧٧٢١٤٠	تليفون	المعارض: الرياض
٢٦٤٥٨-٢	تليفون	شارع الملا
٢٧٨٨٤١١	تليفون	شارع الاحساء
٨٩٤٣٣١١	تليفون	شارع الامير عبدالله
٨٩٨٢٤٩١	تليفون	شارع عقبة بن نافع
٨٠٩-٤٤١	تليفون	الخبر
٥٣١١٥٠١	تليفون	شارع الكورنيش
٦٨٢٧٦٦٦	تليفون	جمع الراشد
٦٧٣٢٧٢٧	تليفون	الدمام
٥٦٠٦١١٦	تليفون	الشارع الاول
		الاحساء
		المبرز طريق الظهران
		جدة
		شارع صاري
		شارع فلسطين
		مكة المكرمة
		اسواق الحجاز

موقعنا على الإنترنت  
www.Jarirbookstore.com

الطبعة الأولى  
٢٠٠١

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

"ARTFUL PERSUASION: How to Command Attention, Change Minds, and Influence People." Arabic Language Translation Copyright © 2001 by Jarir Bookstore, All Rights Reserved.

"ARTFUL PERSUASION: How to Command Attention, Change Minds, and Influence People." Copyright © 2000 Harry Mills. Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York. All Rights Reserved.

# *Artful*

P E R S U A S I O N

How to command attention,  
change minds,  
and influence people

HARRY MILLS

## المحتويات

	المقدمة: المعالجة، والإغراء، والإقناع	
	لماذا عمدت إلى تأليف هذا الكتاب	
	شكر وتقدير	
١	الباب الأول: كيف يؤثر الإقناع	
	الفصل الأول: الإقناع الحسي والتأثير غير العقلي	
٢	طريقا الإقناع الناجح	
	الفصل الثاني: أثر الإقناع	
٤	نماذج التأثير الأربعة	
٩	الباب الثاني: الإقناع الواعي	
١٠	الفصل الثالث: الثعالب (الدعاة)، وكلاب الشرطة (المتعقبون)، والحمير (المعاندون)	
	نماذج المؤثرين الثلاثة	
	الفصل الرابع: الإقناع يبدأ بالمصادفة	
١٤	كيف تنال ثقة الآخرين وتعرض خبراتك عليهم	
	الفصل الخامس: الانطباع الأول أعظم أثراً في النفس	
٤٣	فن التصوير	
	الفصل السادس: قراءة أفكار الغير	
٨٥	استغلال نمط الشخصية في الإقناع	
	الفصل السابع: قوة الكلمة	
١٠١	كيف تضيف على الكلمات	
	الفصل الثامن: الفوز بقلوب الآخرين	
١٢٤	قوة الاستعارات، والقياسات والقصص	
١٥٢	الفصل التاسع: الفوز بعقول الناس	
	كيف تتركب وتصوغ رسالتك	

	درجات التأثير	الفصل العاشر:
١٧٧	كيفية الإقناع باستخدام الرسومات والمخططات والفيديو	
	استخدام السؤال، لا الإخبار	الفصل الحادي عشر:
٢٠٩	إقناع الذات، ذلك الفن الراقى	
	اختلاف المجموعات واختلاف الرسائل	الفصل الثاني عشر:
٢٢٢	كيفية الوصول لمختلف المجموعات والتأثير عليها	
	الاستراتيجية ببساطة ووضوح	الفصل الثالث عشر:
٢٣٢	كيف يمكنك التفوق على خصومك في الفكر والبديهة	
٢٣٧	التأثير التلقائي	الباب الثالث:
٢٣٨	الإقناع التلقائي - محركات الإقناع السبعة للتأثير الذاتي	الفصل الرابع عشر:
	محرك الإقناع الأول: التباين بفرض إظهار الفرق	الفصل الخامس عشر:
٢٤٣	فعالية المعيار للحكم على الأشياء	
٢٥٠	المحرك الثاني للإقناع: التبادل قانون الأخذ والعطاء	الفصل السادس عشر:
	محرك الإقناع الثالث هو: التعهد والالتزام بالوعد	الفصل السابع عشر:
٢٥٧	الحصول على الفرصة الأولى للعمل	
٢٦٦	محرك الإقناع الرابع: السلطة فاعلية المركز الاجتماعي	الفصل الثامن عشر:
٢٧٢	المحرك الخامس للإقناع: الندرة قاعدة الأقلية	الفصل التاسع عشر:
٢٨٥	محرك الإقناع السادس: الامتثال اتباع الأغلبية	الفصل العشرون:
٢٩٠	المحرك السابع للإقناع: المحبة الأصدقاء لا يخذلونك	الفصل الحادي والعشرون:
٢٩٩	الإقناع في أفضل أشكاله	الباب الرابع:
	عمالة التأثير	الفصل الثاني والعشرون:
٣٠٠	أعظم زعماء القرن العشرين تأثيراً وإقناعاً	

## المعالجة، والإغراء، والإقناع

### لماذا عمدت إلى تأليف هذا الكتاب

نظراً لأننى أكسب عيشى من احترافى للإقناع، ونظراً لأننى كما يطلق على البعض "القاتل بالأجر" فإننى أبيع مواهبى للشركات والحكومات والأشخاص الذين يفتقرون إلى المساعدة فى الإقناع أو البيع أو المفاوضة.

إن ذلك ليروقتى، وكلما صعب التحدى كثرت الإثارة، وقد قمت بهذه الطريقة بالتفاوض على صفقات تبلغ قيمتها بليون دولار، وقمت بالمساعدة فى صناعة أفضل المنتجات عالمياً، بل وقمت بمساعدة السياسيين فى الفوز بالانتخابات

إن الخطب قوة ففهي  
تستخدم فى الإقناع  
والتغيير والإثارة  
الإعجاب  
رولف والدو إمسون

ولازال من السابق لأوانه أن ينضوى تحت عملائك شركات مثل تويوتا، وبى إم ديليو، وبراييسو وترهاوس كويرز، ويونيليفر، فهذه الشركات تتمسك بأساليبها فى العمل، من أجل كسب المعركة أمام منافسيها الأقوياء ويجدارة.

### الفن الأسود ذو التأثير الغامض

ورغم ذلك، فإننى لم أزل أعجب من الطريقة التى يفهم الناس بها الإقناع، حيث يعتقد جمعٌ غفير من الناس -كما يقول ٢٥٪ ممن يجرون استطلاعات الرأى- أن الإقناع ضرب من السحر، أو أنه أحد الفنون السوداء الغامضة التى يمارسها السحرة الذين يتخفون فى صورة السياسيين، أو رجال الإعلانات، أو أطباء الأعصاب



## مقدمة

وقد قام فانس باكارد في كتابه الذي حقق أفضل مبيعات عام ١٩٥٧ والذي يدعى "المقنعون المقنعون" بنشر هذا المفهوم. كتب يقول: "يتأثر كثيرون منا أكثر ما نتصور، بطرز حياتنا اليومية" وقد رأى أن البحث الذي يجرى عن التحفيز شبيه بـ"عالم جورج أروويل الخلاب وبيج براذر" ويقول باكارد: "إن وكالات الإعلانات تقوم بإدخال تحليلات نفسية في هذا البحث للعمل على تطوير نوع جديد من الإعلانات المقنعة والمغرية"

كما قام أحد الأساتذة بإحدى الجامعات الكندية وهو ويليام برايان كي بتصعيد تلك المخاوف حينما زعم أن ثمة استخداماً موجوداً ومنتشراً للإقناع الذي يخاطب العقل الباطن.

ويزعم كي أن رجال الإعلانات يستخدمون في إعلاناتهم هذا النوع من الرسائل، كما أضاف: "هناك ثمة رسائل غامضة تحضك على شراء ما يتم إقحامه في الإعلانات المطبوعة المصورة" وتظهرُ رسائل في السينما مثل "اشتر الكوكا" بطريقة مستترة على الشاشة بمعدل ٣٠٠٠/١ من الثانية، وهو وقت أسرع من أن يكتشفه العقل الواعي، وهذا يعنى أن استغلال العملاء يتم دون وعى منهم.

وقد عملت الحكومات المختلفة على زيادة هذا الشاغل حينما بالغت في رد فعلها على ذلك بمنعها عرض الإعلان الذي يخاطب العقل الباطن.

وعلى الرغم من ذلك، فإنه لم يكن، من بين ما يزيد على ٢٠٠ بحث أكاديمي مما نشر عن قوة الرسائل التي تخاطب العقل الباطن، بحث واحد يظهر أن الرسائل التي تخاطب العقل الباطن تؤثر علينا جميعاً، إلا أن ذلك لم يتسبب في القضاء على المخاوف، وقد مثلت إحدى فرق الروك في المحكمة عام ١٩٩٠ لزعم يقول بأن أعضاءها قاموا بتسجيل رسائل تخاطب العقل الباطن، وكانت الرسالة هي "قم بذلك" في إحدى أغنياتهم في ألبوم عام ١٩٧٨ الذي أطلق عليه اسم ستيند جلاس (أو الزجاج المزركش).

وذلك لأن مجموعتين من الآباء رفعتا قضايا، يدعيان أن الرسالة تسببت في انتحار أولادهما، وهم متشددون من جماعة جوداس بريست.

إلا أن الفرقة انتصرت حينما أثبت عالم النفس الكندي أنه ليس هناك دليل يعضد أفكاره، وهو المتسبب في الاتهام. ومع ذلك، فإن الإقناع لم يزل ينظر إليه البعض على أنه قوة غامضة لا تقاوم تقوم بتشكيل حياتهم دون وعي منهم، وتشير استطلاعات الرأي إلى أن ما يقرب من ٧٠-٨٠٪ من الناس ما انفكوا يعتقدون أن رجال الإعلانات يستخدمون الإعلان الذي يخاطب العقل الباطن.

## شركاء الإغراء عن اقتناع

يتمثل السبب الثاني الذي لم يزل الناس من أجله يجهلون كيفية فاعلية الإقناع في رفضهم الاعتراف أن رجال السياسة والمبيعات والإعلانات يؤثرون فيهم.

فكّم من الناس يعتقدون أنهم في حصانة من الإقناع، ويصرون على أنهم لا يشاهدون الإعلانات، ولا ينصتون إلى السياسيين ويقارمون كل ضروب الإقناع.

ومما يثير الدهشة إزاء هذا الزعم، أننا نتعرض لما يقرب من ١٦٠٠ رسالة إعلانية كل يوم، مما يعني أننا نتعرض للإعلانات بمعدل ١٠٠ إعلان في الساعة.

والواقع هو أنه لا أحد منا محصن ضد التأثير، فقد وقف رجال الإعلانات والمقنعون المحترفون منذ قديم الأزل على الكيفية التي يصلون بها إلى من يدعى الحصانة منا.

حيث يطري رجال الإعلانات، على سبيل المثال، على من يعتقدون أنهم منغلَقون لدرجة تحول دون انهيارهم أمام شيء موجه للعامة، ويُعد استخدام الإطار هو أيسر السبل، فتقوم إعلانات أحذية "نايك" أو تلك المذاعة على قناة إم تي في بإخبار "المتمردين" أنها ترغب في الاستحواذ عليهم بقولها: "إننا نعرف ما تريد؛ فلست بالشخص العادي؛ حذار أن تفعل كما يفعل الآخرون. انضم إلينا كي تكون فريداً "

وتوجد فقرة في كتاب مونتى بيثون الذي عنوانه "حياة برايان" تلخص هذه المنهج ببراعة، حيث يصيح الرجل في الحشود: لا تحذوا حذو أحد، فكروا بأنفسكم فأنتم جميعاً بشر"، وتصيح الحشود قائلة: "إننا جميعاً بشر"

## مقدمة

ومما يدعو للسخرية أن من شأن هذه المجموعة " المتمرده " أن تكون بحماقتها هي الأسرع استجابة للإقناع، فهي تتحول أثناء عملية الإقناع إلى شريكة في الإقناع.

وقد عمدت إلى تأليف هذا الكتاب لأوضح أنه ليس ثمة شيء يكتنفه الغموض في الإقناع ، بل إن بمقدورنا جميعاً أن نصبح مقتنعين مهرة، إذا كنا على أهبة لاحتراف التقنيات، وفهم ما ينجح وما يخفق منها وأسباب ذلك.

والأهم من ذلك، هو أنني أعتقد اعتقاداً جازماً أن أفضل وسيلة لتجنب الاستغلال، والدعاية، وكذلك الطغيان تكمن أساساً في المعرفة العقلية للطريقة التي يعمل بها الإقناع، ولا عليك إلا أن تقوم بزيارة إلى معسكرات اعتقال أوسويتز وداشاو مقدار ما يتكبده المرء تتكلفه نظير الغباء والحماقة والجهل.

هارى ميلز

## ماهى درجة ذكائك الإقناعى؟

### قيم قدراتك كمقنع

لقد قمت بتضمين نسخة مبسطة من الاختبار الأول لقياس درجة الإقناع التى أستخدمها عند تقييم درجة قدرات عميلى الإقناعية؛ وذلك حتى أهبك الفرصة لتقوم بتقويم قدراتك الإقناعية قبل قراءة الكتاب.

قم بتقييم درجة ذكائك الإقناعية بإجابتك على الأسئلة الآتية، ثم حدد الخيار الذى يصف أدائك أفضل وصف إذا كانت إجابتك هى "لا" فقم باختيار الخيار رقم ١ ؛ أما إذا كانت إجابتك هى "أحياناً" فقم باختيار الخيار رقم ٣ وهلم جراً.

عقب إجابتك على جميع الأسئلة حدد إجمالى درجاتك، ثم التفت إلى الجزء الخاص بتفسير نتائجك لتقييم أدائك

جوابات
١- لا
٢- نادراً
٣- أحياناً
٤- فى أحوال كثيرة
٥- دائماً

١- دائماً ما أقوم بتأسيس مصداقيتى أو أذكر مؤهلاتى قبل أن أحاول إقناع أى شخص

شخص

١ ٢ ٣ ٤ ٥

١ ٢ ٣ ٤ ٥

٢- حينما أمارس الإقناع، أقدم البراهين التى تدل على عدد الناس الذين أولونى ثقتهم أو وثقوا فى مؤسستى فى الماضى.

١ ٢ ٣ ٤ ٥

١ ٢ ٣ ٤ ٥

٣- دائماً أقوم بإحداث انطباع قوى فى الدقائق الأولى من أى اجتماع.

١ ٢ ٣ ٤ ٥

١ ٢ ٣ ٤ ٥

٤- دائماً ما أقوم باستخدام لغة الجسد؛ للتأثير على الآخرين.

١ ٢ ٣ ٤ ٥

١ ٢ ٣ ٤ ٥

مقدمة

١٤ ٥- أقوم دائماً بتفسير لغة الجسد لدى الآخرين

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

١٥ ٦- أقوم باستخدام أساليب التقليد، والحركة والمفاجأة لأؤثر على الآخرين.

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

١٦ ٧- ألاحظ ما يقوم به الناس ، كدلائل على الخداع.

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

١٧ ٨- أستخدم الصوت المنخفض حينما أريد أن يظهر صوتي قوة موقفي.

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

١٨ ٩- أعمل على تغيير نبرات صوتي واستخدام السكاتات كي أحفز الاهتمام والتأثير.

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

١٩ ١٠- أتجنب استخدام المقدمات ، أو ما يجذب أو يعوق الانتباه حين أتحدث.

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

٢٠ ١١- أقوم بتحليل كلمات وسلوك من أود التأثير عليهم ؛ لأعرف نوع المعلومات التي ستعمل على إقناعهم.

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

٢١ ١٢- أقوم بتحليل كلمات وسلوك من أود التأثير عليهم ؛ كي أحدد الطريقة التي يفضلون اتخاذ قراراتهم بها.

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

٢٢ ١٣- أقوم حين أروج لأفكارى بالتحدث عن الفوائد ، ودائماً

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

٢٣ ١٤- أقوم دائماً حينما أقنع ، باستخدام الكلمات القوية التي تستحوذ على الانتباه والتي لها آثار قوية ، وإيجابية وعاطفية.

1 2 3 4 5

☐ ☒ ☐ ☒ ☐

١٥- أقوم باستخدام المقابلات حينما أرغب في أداء تقديم قوى

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☒ ☐

١٦- دائماً ما أقوم عند الإقناع بالترويج لما يجعل اقتراحي أو أفكاري فريدة.

1 2 3 4 5

☒ ☒ ☒ ☐ ☒

١٧- أقوم بتقديم اقتراحاتي على نحو يمس حاجات الشخص الآخر الإنسانية

الأساسية.

1 2 3 4 5

☒ ☒ ☒ ☐ ☐

١٨- أكرر الكلمات والعبارات في خطابي لأوجد مزيداً من التأثير

1 2 3 4 5

☐ ☒ ☐ ☐ ☒

١٩- أستخدم كثيراً من المجازات والتشبيهات والروايات في تقديمي لأؤكد على

النقاط الهامة.

1 2 3 4 5

☒ ☒ ☒ ☐ ☐

٢٠- أستخدم الفكاهة حينما أمكن؛ لأنها من المشاركة والارتباط

1 2 3 4 5

☐ ☒ ☐ ☒ ☐

٢١- أقوم بتقليل عدد النقاط التي أقدمها

1 2 3 4 5

☐ ☒ ☒ ☒ ☐

٢٢- أقوم بترتيب أفكاري في التقديم لتدور حول موضوع محدد، إن أمكن.

1 2 3 4 5

☐ ☒ ☐ ☐ ☒

٢٣- أقوم بجذب انتباه الجمهور بافتتاحية أخاذة

1 2 3 4 5

☐ ☒ ☒ ☐ ☒

٢٤- أقوم باختتام تقديمي على نحو مثير، ويدعوه إلى العمل.

1 2 3 4 5

☐ ☒ ☒ ☐ ☒

٢٥- أقوم بتعزيد مزاعمي بدليل ذي مصداقية ، تم بحثه جيداً.

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

٢٦- أستخدم دراسات الحالات الجديدة، والمفهمة بالحيوية لأزيد من قدرة

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

٢٧- أعمد إلى تكرار تقديمي وأفكاري، كلما أمكن في حالة الرسائل المهمة.

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

٢٨- أستخدم استراتيجيات للمجادلة لدحض الأفكار المناهضة عن عمد.

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

٢٩- أدحض الأفكار المناهضة قبل أن يتاح لها فرصة الظهور.

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

٣٠- أحصن مناصيري مقدماً ضد الأفكار المناهضة.

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

٣١- حينما أذكر إحصائيات، أقدمها بطريقة واضحة ويمكن تذكرها.

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

٣٢- لا يحتاج تقديمي الصوتي والمرئي إلى ما يزيد عن ٢٠ دقيقة كحد أقصى

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

٣٣- يتركز تقديمي الصوتي والمرئي على رسالة واحدة.

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

٣٤- يتبع مساعدي في العرض المرئي القاعدة التي تقول: اعرض فكرة واحدة في كل مرة

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

٣٥- أستخدم مساعدي في العرض المرئي صوراً أكثر من الكلمات.

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

مقدمة

٣٦٧- أختيار الألوان التي أستخدمها في العرض المرئي، طبقاً لما يحبه الجمهور.

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

٣٧٣- أغير استخدام الوسيلة على حسب الرسالة التي أأرب في توصيلها.

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

٣٨- أعمل على تشجيع التغذية الاسترجاعية في المناقشات لأزيد من القاعة الذاتية.

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

٣٩٣- أستخدم الأسئلة لا البيانات في صوغ المناقشات.

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

٤٠٤- أستخدم الأسئلة المخرجة عن عمد حينما أأرب في إثارة الشخص الآخر تجاه الوضع الراهن.

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

٤١٤- أقوم بطرح الأسئلة المفاجئة والبلاغية للتأثير في التقديم أو أثناء الاجتماع، كلما أمكن.

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

٤٢٤- أنصت باهتمام إلى آراء الناس، لأتفكر في محتوى وخصائص ما قالوه.

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

٤٣٣- أقوم بتبين جمهوري مقدماً؛ لأحدد استراتيجية الإقناع، التي سأتبعها.

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---

٤٤٤- أقوم بتغيير استراتيجية الإقناع، والمواد التي لدي، حينما أأنع جماهير مختلفة.

٥	٤	٣	٢	١
---	---	---	---	---



مقدمة

٧ ٤٥٧- أخطط لإقناع تدريجي يسير خطوة بخطوة، إذا كانت هناك معارضة شديدة لمقترحاتي.



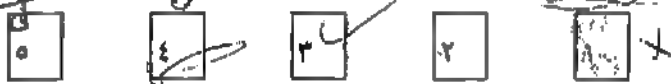
٨ ٤٦١- أستخدم استراتيجية إقناع تعزز من نقاطي القوية وتقلل من نقاط ضعفي.



٩ ٤٧٧- أطلب دائماً أكثر مما أتوقع الحصول عليه حينما أقوم بالتفاوض أو البيع.



١٠ ٤٨٧- أعرض أقل مما أتوقع دفعه، حينما أفصل للشراء.



١١ ٤٩٦- أقوم بهذا المعروف للناس، لأنني أعرف أنهم سيردون بالمثل في وقت لاحق.



١٢ ٥٠٧- حينما أريد أن يتقدم شخص بتمهد أو أمر ضخم، وأنا أعلم أنني سألقى

معارضة، أبدأ بطلب تعهد أو أمر أقل، ثم أبني على ذلك بطلب تعهد أو

طلب أكبر في وقت لاحق.



١٣ ٥١٨- أحاول حينما أريد أن يلتزم الناس بتمهداتهم أو الحصول على هذا التعهد

علناً أو على ورقة



١٤ ٥٢٣- أستغل السلطة التي أستمدها من لقب أو موقع سلطتي.



١٥ ٥٣٤- أقوم بارتداء الملابس التي تظهر سلطتي وقدراتي وحرفتي.



٥٤- أقوم ببيع المعلومات الخاصة حينما أحصل عليها لن أحاول أن أؤثر عليه.

☒ ١ ☐ ٢ ☒ ٣ ☐ ٤ ☐ ٥

٥٥- حينما أقوم ببيع أى شيء أؤكد على أن ما أبيعته يتمتع بشهرة وصلاحية مجربة للاستعمال، فضلاً عن أنه مطلوب.

☒ ١ ☒ ٢ ☐ ٣ ☐ ٤ ☐ ٥

٥٦- أقوم دائماً بالتعبير عن انتمائي إلى المنتجات، أو الناس، أو الشركات التي يحبها من أحاول التأثير عليهم أو يقلدونها.

☒ ١ ☒ ٢ ☐ ٣ ☒ ٤ ☐ ٥

٥٧- أؤكد على أوجه التشابه التي أطبقها أنا ومن أحاول التأثير عليهم.

☒ ١ ☒ ٢ ☐ ٣ ☒ ٤ ☐ ٥

٥٨- ألجأ إلى أصدقائي كشبكة مرجعية في بناء العمل أو التأثير.

☒ ١ ☒ ٢ ☐ ٣ ☒ ٤ ☐ ٥

٥٩- أمدح وأطرى الآخرين؛ لأزيد من تأثيري عليهم.

☒ ١ ☒ ٢ ☐ ٣ ☒ ٤ ☐ ٥

٦٠- أستغل المواقف التي يكون فيها الشخص الذي أرغب في التأثير فيه واقعاً

تحت الضغط حتى يوافق على اقتراحاتي دون تفكير.

☒ ١ ☐ ٢ ☐ ٣ ☐ ٤ ☒ ٥

## تفسير النتائج

إن الهدف الأول من هذا التقييم هو السماح لك بتحديد المناطق التي ترغب في تحسينها، حتى يكون بمقدورك الانتقال إلى الجزء الخاص بذلك في هذا الكتاب، كي تذكى مهاراتك.

## درجة الذكاء الإقناعي

حالة استثنائية: أنت أعجوبة من أعاجيب الإقناع إذا كان هذا الاختبار اختبار قياسياً للذكاء فسيوضح أنك عبقرى، وينبغى عليك إذا لم تكن تؤدي وظيفة ناجحة في المبيعات أو السياسة أو الدبلوماسية أو القانون أو قطاع الأعمال أن تفكر في تغيير وظيفتك. ابحث عن إرضاء نفسك

متفوق: أنت مقنع موهوب في عديد من المجالات، بيد أنك تفتقر إلى التنقيحات التي أهدتها الحالات الاستثنائية.

ملائم: أنت على علم، وتقوم بممارسة الكثير من أساسيات الإقناع، إلا أنه يمكنك تقليل الفرص الضائعة لديك بتنقيح مهاراتك وزيادة وعيك.

غير ملائم: إن مهارات إقناعك ضعيفة، لكنك تكافح من أجل الحصول على ماتريد، كما أنه من الممكن أن تكون معرضاً لأن يستغلك المقنعون غير الملتزمين بالأخلاق، وأن يكون هناك الكثير من الفرص الضائعة.

الإحراز

٢٨-٣٠

٢٧٩-٢٤٩

٢٣٩-١٨٠

دون ١٧٨



## شكر وتقدير

إنني أدين بالفضل لكثير من عملائي ومن يشاركونني الندوات؛ إذ ساعدوني في فحص وتنقيح المواد.

وأود هنا أن أزجي شكري الخاص لكل من وافقوا على مراجعة المخطوطة في مسوداتها العديدة، وأوجه الشكر إليهم ها هنا حسب ترتيب أسمائهم الأبجدي: رود ألفورد، وسكوت أركيبولد، وجون بيرد، وكيم باركل، وبول بيل، وكريس بوث، ومارجو بلاك، وبات بليدز، ودافيد بتلر، وبريس كامبيل، وأليستير كاروثرز، وروبرت كاتل، ومايك تشان، وإد كولي، ورون كوبر، وأليستير ديفير، وجيليان دي بيير وآن دي سيليز، ووين ديك، ودافيد إيفانز، وجراهام إيفانز وبرايد جودينجز، ومايكل جوجينهير، وجيمس هول، وكيث هاريس، وهارويك هارفي، وفيليب هاينز، وجيري هورا، وجير آيسيك، وفيك جونستون، وتيم جونز، وماندو كيلز، وروجر كير، وآلان كيربي، وهورست كولو وجيري ليرمونث، وكولين لي، وجون لينك، وإيرول ليزامور، وفيل لويد، وكريس مارشال وفيل مكارول، وآيان مك دونالد، وجاري مكيفر، وفيف مكجوان، وباتريك ميدلتون، وكريج ميلز، ورادا ميلوود وستيفاني مور، وسبنسر موريس، وروس مورتن، وجوليان ناليبا، وفيل نيلسون، وميك أودريسكول، ومايك أونيل وجرانت أوريلي، وجيم بالمر، وديبي باتولو، وبيتر راسل وبام شارب، وترودي شاي بيتي، وجيم شيروين، وآلان سيمبسون ودالجيت سينج، ومايك سكيلنج، وروسل سميث، وبول ستيل، وفيكى ستيل، وبيتر ستون، ومايك سوجيت، وجيفر توماس، وكين توماس، وشين تيرنان، وروى تريمبل، وكريستن تيز ومايكل آلر، وإليزابيث فالنتين، وكاثي فاجنر، وجين ووكر وجون ووكر، وليسلى ووكر، ومارك وولورك، وبرايان وولش وبيتر واتسون وموراي وام، وبراييس ولكنسون، ولكنسون.

لم يكن هذا الكتاب ليظهر لولا جين هاريسون سكرتيرة مكتبي، فلك مني كل الشكر،

وأخيرا أوجه شكري لزوجتي، ماري آن، وإلى ابنتي المحبوبيتين أليشا وامي؛ فقد أضفى حبهم ودعمهم لي معنى لكل ما أقوم به.



الباب الأول

# كيف يؤثر الإقناع

«عندما تتعامل مع الناس، فتذكر أنك لا  
تعامل أناساً عقلانيين ولكن عاطفيين  
يتخبطهم الهوى ويسوقهم الكبرياء  
والغرور»

ديل كارينجي

## الإقناع الحسى والتأثير غير العقلى طريقا الإقناع الناجح

### الطريق إلى الإقناع

#### ما هو الإقناع؟

الإقناع هو عملية تغيير أو تعزيز المواقف، أو المعتقدات أو السلوك.

وتنقسم استجابتنا لرسائل الإقناع إلى قسمين: بعد تفكير، دون تفكير، فحينما نكون مفكرين ننصت بكل عناية إلى ما يقوله المقنع، ثم نقوم بقياس ميزات ومساوئ كل زعم وننقد الرسالة من حيث منطقيتها وتوافقها، وإذا لم يرقنا ما نسمع نطرح الأسئلة ونطلب مزيداً من المعلومات، وحينما نكون مفكرين يتحدد مدى إقناع الرسالة على حسب وقائع الحالة.

أما حينما نستجيب للرسائل دون وعي، فإن عقولنا تكون مغلقة بصورة آلية ولا يكون لدينا الوقت والحافز والقدرة على الإنصات بحرص، لذا فإننا بدلاً من اعتمادنا على الحقائق والمنطق والدليل فى اتخاذ الحكم نقوم باختصار ذهنى، وتعتمد على غرائزنا لتمنحنا مفتاح الإجابة

ولنأخذ إحدى المحاورات التليفزيونية بين رجلين من السياسيين كمثال، فإذا كنت فى حالة التفكير، فإنك سوف تقوم بالإنصات بكل عناية لكل من الطرفين، ثم تحكم بناء على مناقشة القضايا ونوعية الدليل.

أما إن كنت فى حالة اللاوعى، كما لو كنت مشاهداً أثناء اصطحاب أصدقائك، فإنك تعتمد على الدلالات البسيطة، وبالمثل فإن الإعازات التى تؤثر علينا فى جميع المواقف المشابهة لهذا هى: جاذبية المتكلم، وردود انفعالات أصدقائنا والمرح والغبطة أو الألم المرتبطين بقبول أدلتهم.





## طريقا الإقناع

أطلق عالما النفس ريتشارد بيتي وجون كاسيبو على الطريقتين الفكرية واللافكرية اسم المركزية والطرفية، ويقوم متلقي الرسالة في حالة الطريقة المركزية بالتفكير في الرسالة بتحليل جميع الأسباب المنطقية والأدلة التي قدمتها بتدبر. أما في حالة الطريق الطرفي، فلا يُمضى مُستقبل الرسالة سوى قليل من الوقت للتفكير في محتوى الرسالة، ويقوم العقل باتخاذ قرار مفاجئ، ويوعز إلى المتلقي بقول نعم أو لا، وغالباً ما تكون هذه القرارات الفجائية متخذة بدافع العاطفة، ويعتمد فيها المتلقي على الدلالات البسيطة أو الإيماءات. ويقوم نظام هذا الكتاب على هاتين الطريقتين للإقناع الناجح.

## طريقا الإقناع للمستمع

الإقناع دون تفكير	الإقناع بعد التفكير
يفتقر إلى الحافز أو القدرة على الإنصات	هناك حافز للإنصات والتقييم
هناك مشاركة منخفضة	هناك مشاركة كبيرة
يستخدم التفكير السلبي ويتخذ قرارات فجائية	يقوم بتدبر المعلومات بإيجابية
لا يستخدم الأدلة المضادة ولا يبحث عن دلالات الإقناع	يزن المزايا والمساوى
لا يستخدم التحليل العقلي إلا قليلاً، ويندفع وراء غريزته وعواطفه	يستخدم العقل والمنطق
يتمتع بتغيير موقفه لوقت قصير، ويغير رأيه بسهولة	يتمتع بتغيير موقفه دائماً ولا يتأثر بالتغييرات الأخرى

## أثر الإقناع

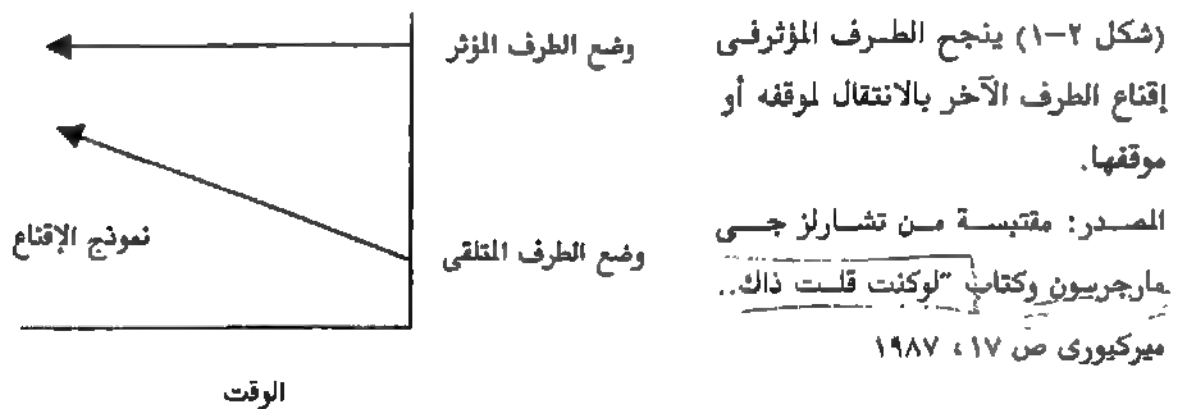
### نماذج التأثير الأربعة

#### طريقة الإقناع

قام أستاذ الإدارة تشارلز مارجرسون بتحديد أربعة نماذج للمحادثة، تحدثا حينما يحاول الناس التأثير على بعضهم البعض.

#### ١- نموذج الإقناع

يطلق الأستاذ تشارلز على أول هذه النماذج اسم نموذج الإقناع، وفيه يحاول أحد الطرفين إقناع الطرف الآخر بتبني أو الموافقة على موقفه ( انظر شكل ١-٢ )

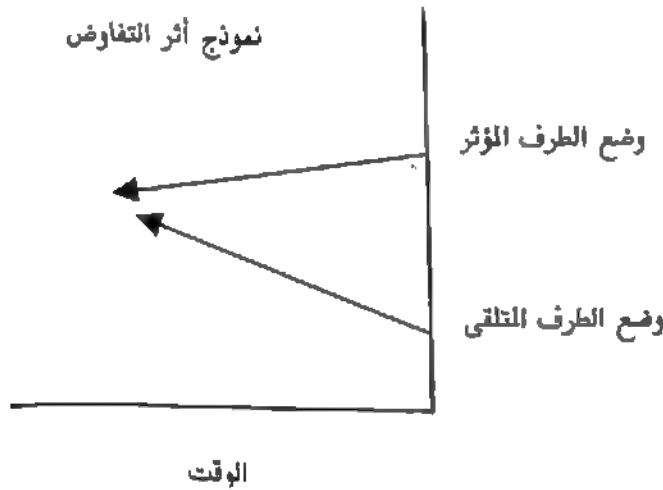
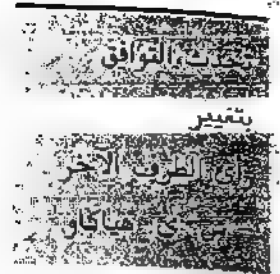


ويركز كتاب فن الإقناع على نموذج الإقناع، فهو يوضح الطريق الذي يمكنك من خلاله استدراج الطرف الآخر إلى موافقتك ومساعدتك فيما تريد فعله.

## الإقناع الواعي ٥

### ٢- نموذج التفاوض

إذا لم تستطع إقناع الطرف الآخر بقبول موقفك قبولاً كلياً يمكنك عندئذ أن تبدأ التفاوض والمعتاد في التفاوض أن يتنازل هذا الطرف قليلاً، وذاك قليلاً، وهو ما يتسبب في إيجاد حل وسط في نهاية المفاوضة (شكل ٢-٢)



شكل (٢-٢) يقوم كلا الطرفين أثناء  
مفاوضة باتخاذ خطوات لتضييق الهوة  
بينهما.  
مصدر : مقتبس من تشارلز جي  
أرجيرسون، وكتاب "لو كنت قلت ذلك"  
بركهورى- ص ٧٨- ١٩٨٧

عادة ما يكون محترفو الإقناع على أهبة للتفاوض حينما لا يفلح الإقناع بصورة مباشرة، كما أنه من العادة أن يشمل التعاون المستمر والعلاقات التي تهدف إلى كسب رضا كلا الطرفين أخذاً وعطاءً

ويقدم فن الإقناع الكثير من المعلومات والإرشادات التي توضح كيفية استدراج الطرف الآخر إلى التفاوض وكيف تتفاوض معه من منطلق القوة.

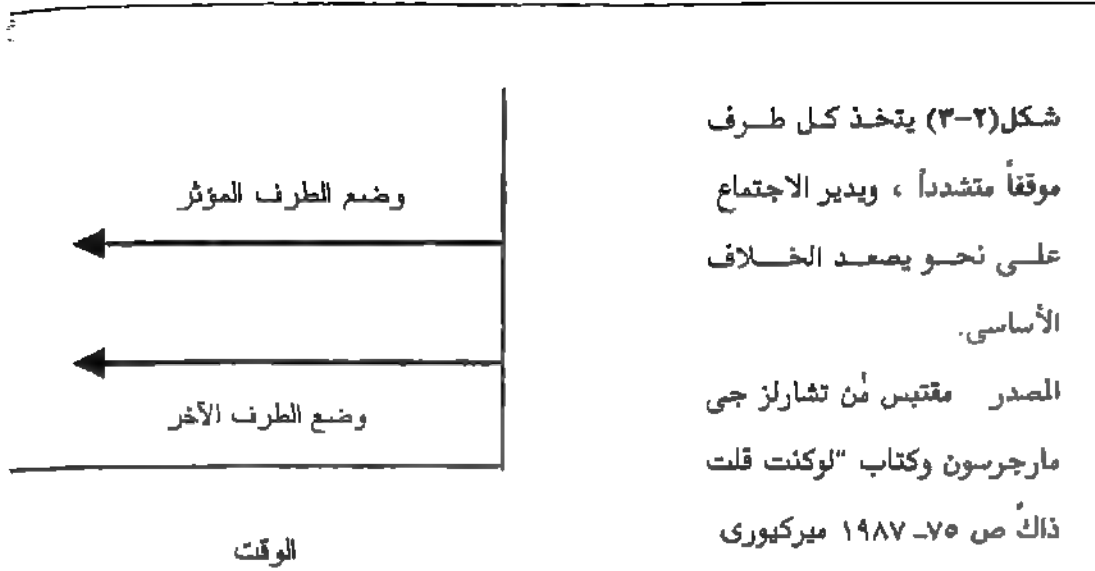
### ٣- نموذج التعصب

يحدث هذا التعصب عقب اتخاذ كل من الطرفين مواقف ثابتة، ورفضه التحرك دون اعتبار لما يطلبه الطرف الآخر .

ويعد هذا الأثر ، أثر التعصب ، شائعاً ، فيمكنك أن تشاهد شخصين ذوي انتمائين حزبيين مختلفين وهما يتجادلان بشأن مواقف حزبيهما الثابتة وترى أن كل طرف يكرر مضامينه في محاولة لإقناع الطرف الآخر بالتزحزح عن موقفه ، بيد أن كلا منهما لا يبدي مرونة ، بل يتشبث كل منهما بموقفه.

يعمل كتاب فن الإقناع على توضيح كيفية تفادي شرك التعصب

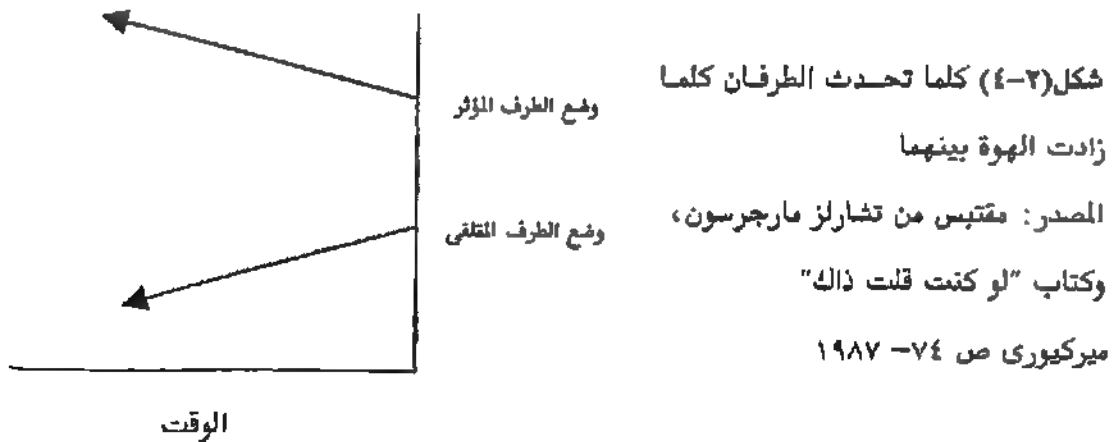
## نموذج التعصب



## ٤- نموذج الاستقطاب

يحدث هذا حينما تتسع الهوة كلما استمر الحديث (انظر شكل ٢-٤) ودائماً ما يحدث الاستقطاب حينما يقوم كل طرف بمهاجمة موقف الطرف الآخر دون نزاهة ، رافضاً الاستماع إلى حجة الآخر وبينما يحاول كل طرف إثبات صحة موقفه يحدث الاستقطاب.

وبوض كتاب *فن الإقناع* كيفية الحيلولة دون حدوث الاستقطاب وكيفية استمالة أى شخص يظهر العداء.



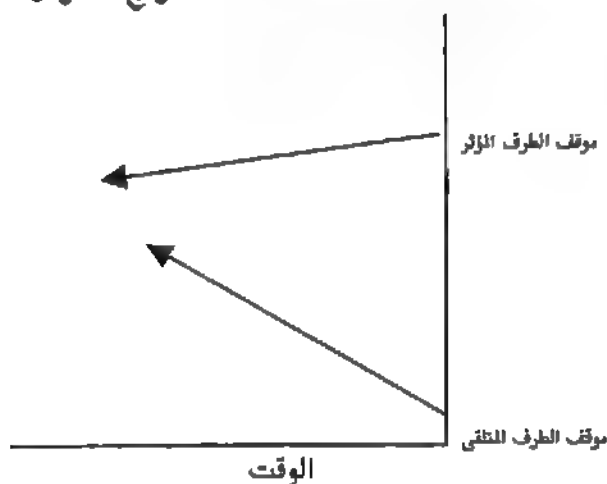
مثل الشكل (٢-٥) ملخصاً ومضاهاة نماذج المحادثات الأربع الهادفة إلى التأثير.

نماذج التأثير الأربعة

شكل (٢-٥) مقتبس من تشارلز جي مارجرسون، وكتاب "لو كنت قلت ذلك"

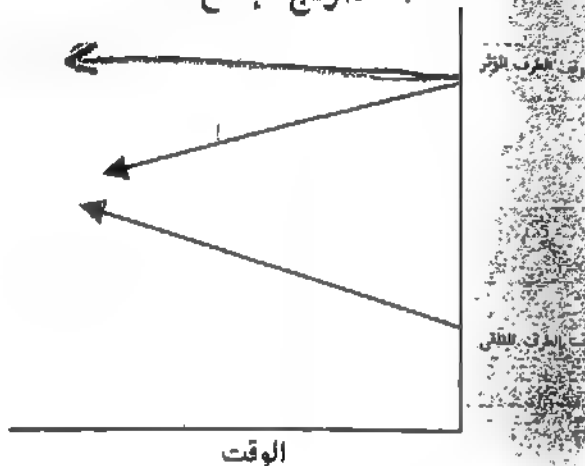
لمركري ١٩٨٧ ص ٧٤ - ٧٦ - ٧٧ - ٧٨

٢- نموذج التفاوض



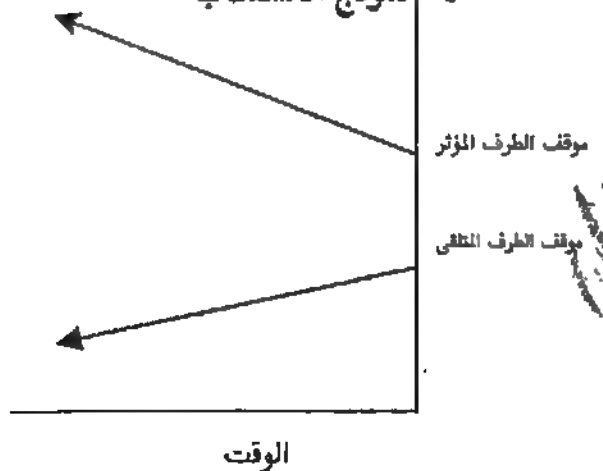
يتخذ كلا الطرفين خطوات من خلال المفاوضات لتضييق الهوة بينهما

١- نموذج الإقناع



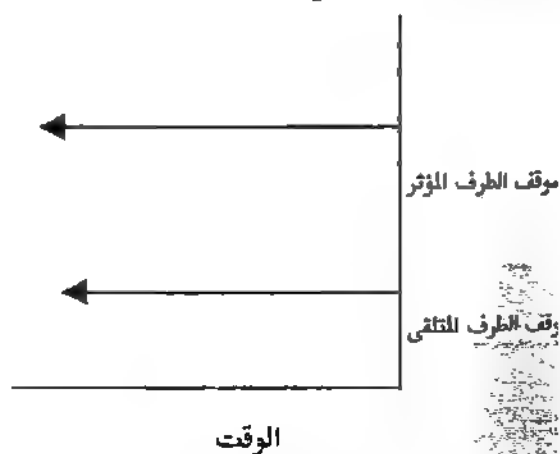
يتحرك الطرف المتلقي لموقف الطرف المؤثر

٤- نموذج الاستقطاب



كلما تحدث الطرفان ازدادت الهوة اتساعاً بينهما

٣- نموذج التعصب



يثبت كلا الطرفين مواقف متصلبة ويجريان اجتماعهما على نحو يعزز من خلافاتهما الأصلية



الباب الثاني

# الإقناع الواعي

«اجمع الحقائق التي تلزمك أولاً،  
ثم قم بتجويرها كيفما تشاء»

مارك توين





## الفصل الثالث (الدهاة) ، وكلاب الشرطة (المتعقبون) ،

٣

### والحمير (المعاندون)

#### نماذج المؤثرين الثلاثة

#### النماذج الثلاثة للمؤثرين

يمكن تقسيم المؤثرين إلى ثلاث مجموعات: الدهاة، والمتعقبون، والمعاندون

##### الدهاة

والدهاة بطبعهم أناس مخادعون منافسون شرسون، فهم يقومون باستغلال فرص التأثير دون هوادة لخداع واستغلال الآخرين، حيث ينظر الدهاة الحقيقيون إلى الحياة على أنها معركة: فمتى فازوا خسرت أنت.

ويركز الدهاة (الثعالب) حينما يقومون بالاستغلال على ما ينفعهم على المدى القصير، فإذا باعوا ركزوا على الصفقة الحالية، ولا يبدون اكتراثاً إزاء الطريقة التي يمكن أن يشوه بها تصرفهم هذا سمعتهم على المدى الطويل، طالما أنهم أفضوا إلى إنهاء الصفقة التي بأيديهم، كما أن باستطاعتهم، شأنهم في ذلك شأن أبناء عمومته من الذئاب - أن يظهروا في ثياب البراءة الخداعة.



##### المتعقبون

يعد المتعقبون هم راصدو التأثير فهم يتعرفون على فرص التأثير الكامنة بأي موقف، ثم يقومون باستغلاله استغلالاً مشروعاً، وهم لا ينظرون إلى فرص التأثير على أنها جيدة أوسيدة في حد ذاتها؛ بل هي فرص لبناء النفع المشترك، وهدف المتعقبين هو نفع كلا الطرفين، فهم ينتهزون فرص التأثير لزيادة المنفعة، حيث يصبح حاصل جمع الواحد إلى الواحد ثلاثة، وهم يرمون إلى المدى البعيد في أي شيء يفعلونه، حيث يفكرونه المتعقبون في عواقب كل شيء يقومون به على المدى الطويل.



## الثعالب (الدهاة) وكلاب الشرطة (المتعقبين) والحمير (المعاندين) ١١

فهم على علم بأن السمعة التي استغرق تأسيسها أعواماً، يمكن أن تتبخر في ثوان معدودة نتيجة للتدبيرات الخاطئة.

ولكن عليك أن تتوخى الحذر؛ فبعض المتعقبين يشبهون الدهاة.

### المعاندون

يخفق المعاندون في معظم فرص التأثير التي تتاح لهم؛ بسبب عنادهم وعدم رغبتهم في التعلم، وصلابتهم، كما أنهم يتخبطون طريقهم في الاجتماعات والعروض والمفاوضات التي يجرونها.

ودائماً ما تخرج اللقاءات عن إطارها وتتحول إلى ساحات من الفوضى والجدل، ويخفق العرض في الإقناع، وتتحول المفاوضات، التي يمكن أن يكون فيها النفع لكلا الطرفين إلى مفاوضات فيها طرف رابح وكلا الطرفين خاسر.

وعادةً ما يفتقر المعاندون إلى المهارة التي يتعرفون بها على أي فرصة تأثير كامنة في المواقف، كما أنهم يعوزهم التقنيات اللازمة للتحكم، فيها وفي فرصة التأثير للحصول على أفضل النتائج منها

### تحويل المعاندين إلى متعقبين

هل يمكنك تحويل أحد المعاندين إلى فئة المتعقبين؟ نعم، إن بإمكانك ذلك؛ فمعظم المعاندين يفتقرون إلى الكيفية التي يحللون أو يديرون بها أي فرصة للتأثير، ويكون المعاندون من هذه الفئة في حاجة إلى المعرفة والتدريب

بيد أنه توجد جماعة أخرى من المعاندين لديها كره طبيعي متأصل في استخدام التأثير، فهم ينظرون إلى التأثير والإقناع على أنه استغلال ينافي الأخلاق ويمكن استمالة المعاندين من هذا النوع عن طريق التعليم والتدريب، حيث يصبح معظمهم متعقبين متحمسين متى علموا أنك إذا كنت تؤمن حقاً بميزات عرضك، فسوف تتخلي عن عملائك ومساعدتك في حالة عجزك عن الإقناع.

أما المجموعة الأخيرة من المعاندين، فيصعب تغييرها، فإذا كان الشخص متصلياً إلى الحد الذي يحول دون رؤيته للعالم من خلال عيون الآخرين، فقد كتب عليه أن يظل عنيداً.

### تحويل الدهاة إلى متعقبين

ينقسم الدهاة إلى فريقين، فالفريق الأول آل إلى ما هو عليه ؛ بسبب طموحه الجامح . ويروق لهذا الفريق أن يطالع نفسه في المرآة كل صباح . ويخطط لصفقات يربح فيها كلا الطرفين، ولكن في عالم الغابة الشرس، يعتقد أن الطيبين هم أول الضحايا، لذا فهو يتبع طريقة الثعالب (الدهاة).

ويتسم معظم أعضاء هذه المجموعة بقلّة المهارات فهم يفتقدون عند التفاوض المهارات اللازمة لتحويل المساومة التي يكون فيها أحد الطرفين رابحاً دون الآخر إلى اتفاق يحقق الكسب للجميع، ويمكن تحويل هذه المجموعة، إلا أن أعضاءها يتطلبون تدريباً عنيماً مكثفاً.

قد يكون الفريق الثاني من الدهاة غير قابل للعلاج، فهذا الفريق من الدهاة يؤمن إيماناً صادقاً بمذهب ميكيا فيللي، فهو يفتقد الثقة، ولا تعنيه حاجات الناس، ويشعر بالغبطة في المنافسات التي يخسر فيها مكسباً على حساب الطرف الآخر، ولن يكون التدريب مجدياً مع هذه المجموعة؛ فإن ما يلزمهم هو تغيير شخصياتهم.

### تحول إبراهيم لينكولن

إن أحب مثال لدى عن تحول أحد الدهاة إلى فئة المتعقبين هو إبراهيم لينكولن، حيث يختلف لينكولن التاريخ (الحقيقي) عن لينكولن الأسطورة، فطبقاً للأسطورة كان ظهور لينكولن كرجل دولة، واحسدة من مسيرات الانتصارات الطويلة، بيد أن الأمر على خلاف ذلك، وقد قام دوجلاس ويلسون وهو مدير المركز الدولي لدراسات جيفرسون في مونيسللو في كتابيه "صوت الشرف" و"تحول إبراهيم لينكولن" بتعقب حياة لينكولن في الثلاثينيات والأربعينيات من القرن الثامن عشر من مجرد قروي ساذج إلى سياسي محنك.

فرغم كون إبراهيم أميناً في تعامله مع المعايير الأمريكية، إلا أنه كان في بعض الأوقات سياسياً حاداً أو داهية بغيضاً، فقد كان يسوأل الإساءة إلى خصومه، بنشر أعمدة مجهولة المحرر في الصحف، وكان يقوم فيها بامتدحهم بشناعة، وغالباً بغير وجه حق، بالرياء والتفاخر والتضليل.

الثعالب (الدهاة) وكلاب الشرطة (المتعقبون) والحمير ( المعاندون) ١٣

وموافقةً لويلسون، فقد أظهرت هذه المقالات أن لينكولن قد كان عدوانياً، لا يابه بالحق، حيث قال ويلسون: لقد كان لينكولن الذى ينشر فى الصحافة شخصية أقل تميزاً وأقل احتراماً عن شخصيته العامة" إلا أن يلسون يوضح أن لينكولن قد صارع نقائضه دائماً ليحول نفسه من رجل سياسة داهية إلى رجل دولة يتمتع بقدرة وأخلاق عظيمة.

## الإقناع يبدأ بالمصداقية

### كيف تنال ثقة الآخرين وتعرض خبراتك عليهم

"يمكن أن تكون من أروع الخطباء الذين عرفهم العالم، وتمتلك قدرات عقلية فائقة، وبراعة ذهنية عالية، وأن تكون ضليعاً في كافة صور المناقشة والجدال ولكن ما لم تكن صادقاً في قولك، فلا يمكن أن يصدقك الآخرون"

تلك هي كلمات الفيلسوف جيرى سبينس، أحد القضاة الأمريكيين الذي اتسم ببراعته الفائقة، فهو لم يخسر قضية واحدة أمام هيئة المحلفين طوال أربعين عاماً هي مدة عمله في المحاماة

يرى سبينس أنه لكي تقنع الآخرين بما تريد فينبغي أن يصدقوا حديثك أولاً، ولكي يصدقوا حديثك فينبغي أن يكون حديثك واقعياً وصادقاً. لقد أيد سبينس أفكاره بالكثير من الأبحاث التي أثبتت أن مقومات الصدق هي:

$$\text{الثقة} + \text{المعرفة} = \text{الصدق}$$

#### مقومات الثقة

عندما يفقد الخطيب الأمانة في الحديث، فإننا بذلك ينتابنا الشك في صدق حديثه، فعندما نستمع إلى خطيب بارع مثل المحامي أو البائع أو الدبلوماسي فنحن نبدأ بمسألة أنفسنا: هل أثق في هذا الشخص؟ هل أصدق كلامه أو كلامها؟ هل هو أو هي صادق في حديثه؟

لكي تقنع الآخرين بما تريد فينبغي أن يصدقوا حديثنا أولاً، ولكي يصدقوا حديثنا فينبغي أن يكون حديثنا صادقاً، ولكي يكون حديثنا صادقاً فينبغي أن يكون واقعياً.

## خداع ميونخ

لقد كان اللقاء الأول بين رئيس الوزراء البريطاني نيفيل تشمبرلين وأدولف هتلر في سبتمبر ، عام ١٩٣٨ يتسم بالثقة المتبادلة بين الطرفين

كان هتلر يطمع في الاستيلاء على تشيكوسلوفاكيا فقام في سرية تامة بحشد قوات جيشه الألماني للهجوم على تشيكوسلوفاكيا، إلا أن جيشه لم يكن مستعداً لهذا الهجوم إلا في نهاية سبتمبر، لذا فقد أدرك أنه إذا استطاع أن يخدع التشيكوسلوفاكيين بأنه سيؤجل هجومه على تشيكوسلوفاكيا حتى نهاية سبتمبر يمكن بذلك للجيش الألماني أن يستولى على المدينة عن طريق شن هجوم مفاجئ عليها

لذلك، حاول هتلر أن يقنع تشمبرلين أنه إذا هجر المواطنون مدينة سوديتنلاند (كان الألمان يسمون مدينة تشيكوسلوفاكيا بهذا الاسم) فسينعم بالعيش في سلام وأمن، ولن يحاول بعد ذلك أن يستولى على أية مدينة أخرى.

كان تشمبرلين يرغب بشدة في تجنب الحرب، الأمر الذي جعله يصدق كلام هتلر بسذاجة شديدة، وكتب إلى أخته يقول: " إن هتلر رجل جدير بالثقة، وهذا يتضح في كل ما ينطق به "

وبعد ذلك، حدثت اتفاقية ميونخ التي هيأت لألمانيا الاستيلاء على مدينة سوديتنلاند، وبعد عدة شهور، لم يف هتلر بكلامه الذي قاله لتشمبرلين وقام بغزو بقية الأراضي التشيكوسلوفاكية، فقام بالهجوم على بولندا في سبتمبر من عام ١٩٣٩ فمجباً للثقة عندما تتلاشى تلك الصورة، وبعد ذلك قامت كل من بريطانيا وفرنسا بإعلان الحرب على ألمانيا، وبدأت الحرب العالمية الثانية.

## أسرار بلاغة القول

لم يمكث تشمبرلين في الحكم بعد الخزي الذي حل بألمانيا بعد اتفاقية ميونخ، فقد تم إجباره على تقديم استقالته في مايو عام ١٩٤٠ وتولى خلفاً له أحد خطباء القرن العشرين البارعين الذي كان يتسم بقدرته الفائقة على إقناع الآخرين (ونستون تشرشل).

## فن الإقناع

كان من النادر أن يتولى قائد السلطة فى هذا الوقت العصيب، لقد أعلن  
تشرشل فى مجلس النواب البريطانى فى الخطاب الذى ألقاه عند توليته منصب  
رئاسة الوزارة الذى كان يتسم بتأثيره القوى فى النفوس : "ليس لدى شئ أقدم  
لكم سوى دماء القتلى وجهد ودموع وعرق الشعب

كان المعلم والمتحدث الرسمى لتشرشل رجلاً سياسياً أمريكى الجنسية، وإن  
فى أيرلندا، يسمى بورك كوكران، وكان من أبرع الخطباء الأمريكىين وكان  
أيضاً المعلم الخاص للرئيس فرانكلين روزفلت.

سأل تشرشل ذات مرة بورك كوكران: "بورك، ما هو سر البلاغة فى القول؟  
أجاب بورك: "إن تحقيق البلاغة فى القول يعتمد أساساً على إيمانك  
تتحدث به" وقد لخص كوكران ذلك قائلاً: "إن صدق القول يعنى ألا تتحدث  
بما لا تؤمن به".

يشق معنى كلمة الصدق فى اللغة الإنجليزية - Sincerity من الكلم  
اللاتينية سينسيراس، و التى تعنى بالمعنى الحرفى دون أغطية شمعية، ففي  
العصور الماضية، كان النحاتون المخادعون يقومون باستخدام الأغطية الشمعية  
فى تنطية أو إخفاء الأخطاء أو الشقوق فى الأعمدة الرخامية، إلا أنه عندما  
تتعرض تلك الأعمدة الرخامية إلى العوامل الجوية، يسقط الشمع فيكشف خداع  
هؤلاء النحاتين الذين قاموا بصنع أعمدة الرخام منذ زمن بعيد، وهذا يعنى أن  
الشخص الصادق هو الشخص الذى لا يظهر بأى مظهر خادع أو مزيف.

لذا، ينبغى أن نسأل أنفسنا عن مدى صدق المتحدث عندما نستمع لأى  
رسالة يحاول إقناعنا بها، فدائماً ما تكشف نزعات المتحدث عندما نسأل أنفسنا  
عما يرغب أن يحققه لذاته - أو بعبارة أخرى ما هى اهتماماته أو اهتمامات  
الشخصية.

فإذا أدركنا أن الرسالة التى ينقلها لنا المتحدث تتسم بالتحيز فيمكن أن  
نقبلها، ونحللها تحليلًا دقيقًا أو نرفضها، وهذا يعتمد أساساً على موضوع  
الرسالة، لذا فلاشخاص البارعون فى إقناع الآخرين يبذلون قصارى جهدهم لكي  
يكونوا فى موقف حيادى وصادق.

## قم بأداء عملك بعيداً عن أهوائك الشخصية

من الوسائل التي تجعل المرء ينال ثقة الآخرين عندما يحاول إقناعهم بما يريد، أن يكون حديثه بعيداً عن أهوائه الشخصية، فعندما تدرك أن الشخص الذي يتحدث إليك لا يرغب في أن يحقق هدفاً معيناً من خلال إقناع الآخرين بما يريد ، فسينال بذلك ثقة الآخرين ، ويكون حقاً صادقاً في حديثه.

فإذا شكاً، مثلاً، مهرب هيروين من ظلم العدالة، وأعلن أن المجرمين هم ضحايا نظام اجتماعي ظالم، فهل من الممكن أن يحدث حديثه تأثيراً في نفسك؟ بالطبع لا؛ لأن الناس يرون هذا الشخص متحيزاً لأهوائه وغير صادق في قوله.

أما لو حاول أن يقتنعك هذا الشخص بأن النظام المتبع في معاقبة المجرم ليس صارماً، والأحكام التي تصدر عليه ليست قاسية؛ وأنه ينبغي على السجناء أن يقوموا بأعمال شاقة في السجن؛ لكي يردعهم ذلك عن ارتكاب الجريمة مرة أخرى ، فهل يوقع حديثه تأثيراً في نفسك؟

أكد كل من إليوت أرونسون والين ولستير ودارسي أبراهام من خلال تجاربهم أن هذا الشخص يمكن أن يؤثر تأثيراً بالغاً في نفسك ، فذات مرة عندما استدعى أحد المجرمين (كان ممثلاً يدعى جو " الشجاع " ) في إحدى محاكم الدرجة الأولى، لم يحدث كلام هذا الشخص أي تأثير إيجابي، ولكن حديثه جعل هيئة المحلفين تشدد الحكم الذي صدر عليه، إلا أنه عندما تم استدعاؤه في إحدى المحاكم العليا التي تصدر أحكاماً قاسية وشديدة كان حديثه مقنعاً للغاية، وكان حديث هذا المجرم يكاد يشبه إلى حد كبير، حديث القاضي الذي يناقش نفس تلك القضية أمام المحكمة.

كان باتريك رينولدز من أكثر الناس براعة في إقناع الآخرين بما يريد في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد كان يهاجم بعنف قضية التدخين أمام أعضاء المجلس التشريعي في ردهته الكبرى، وقد حرّض باتريك رينولدز الذي ورك عن جده رينولدز مليوني ونصف المليون دولار من شركته رينولدز المتخصصة في صناعة التبغ، المرضي الذي كانوا ضحايا التدخين على أن يطالبوا بإغلاق كافة الشركات التي تنتج التبغ في الولايات المتحدة.

وبالمثل كان جيه روبرت أوبينهايمر الذى ساعد من قبل فى عمل قذيفة لوسى-آلاموس التى شكلت أول قنبلة ذرية، من أبرع من تحدث عن أهمية خطر نشاط المواد النووية، وكان حديثه يتسم بقدرته وبراعته الفائقة فى إقناع الآخرين، عندما تنبه إلى ضرورة البعد عن الوسائل التكنولوجية النووية التى كانت واسعة الانتشار آنذاك.

وكما ذكرنا من قبل، فإن أهواء المرء الشخصية دائماً ما تؤثر فى حكمه على الأمور. لقد كان الملحن الروسى العظيم تشايكوفسكى يصف الملحن الألمانى العظيم برامز بأنه: "رجل كاذب ولا يتمتع بأى موهبة" وتحدث عنه تشايكوفسكى فى يومياته قائلاً: "يزعجنى كثيراً أن أجد الآخرين يعتبرون قدرات برامز التى لا تتسم بالتميز أو البراعة، والتى هى مصدر اعتداده الشديد بذاته عبقرية.

وباختصار، ينبغى أن نعرف مدى تحيز المتحدث لأهوائه الشخصية، ونسأل أنفسنا عن دوافعه قبل أن نقنع بحديثه.

### استخدام مجموعة من الأفراد ذوى المكانة المرموقة لكسب الثقة

تواجه المؤسسات أو الشركات نفس المشاكل التى تتعلق بمدى صدق كلام المتحدث، تماماً كما يواجهها الأفراد. يقول ميريل روز، نائب مدير العلاقات العامة فى شركة بورتير نوفيللى: "دائماً ما تضع أى مؤسسة أو شركة حداً لدى مصداقية الموظفين عندما تحاول أن تتغلب على معارضة فى جانبهم"

ونظراً لأن قضية الثقة فى الآخرين هى إحدى القضايا التى ينبغى اتخاذ قرار حاسم بشأنها، قامت الكثير من المؤسسات والمجمعات الصناعية فى الولايات المتحدة الأمريكية بتعيين مجموعة من الأفراد ذوى المكانة المرموقة لتولية منصب الرئاسة، وتلك المجموعات تتشكل دائماً من مجموعة من الخبراء الذين يتم تعيينهم فى تلك المؤسسات، فهم يساعدون على تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة بينما يدعون أنهم يريدون تحقيق المصلحة العامة.



## الهجوم اللاذع على جهود كلينتون في العناية بالصحة

إن الحملة التي وجهت للهجوم على جهود كلينتون في العناية بالصحة ، أفضل مثال على اختيار مجموعة من الأفراد ذوى المكانة المرموقة فى مناصب رئاسية وذلك لكسب ثقة الآخرين

ففى أثناء انتخابات الرئاسة فى عام ١٩٩٢ ، تعددت الأصوات المؤيدة لخطة كلينتون فى تقديم تأمين صحى عالمى ، إلا أن البعض كان يعارض إصلاحات كلينتون وكان يؤيد صناعة العقاقير والاتحاد الطبى الأمريكى .

وكان يتزعم تلك الحفلات مجموعة من الأفراد ذوى المكانة المرموقة ، وكان عدد كبير من المواطنين يحصل على رشوة كبرى مقابل الاشتراك فى تلك الحملة والهجوم على إصلاحات الرئيس كلينتون .

ومن بين تلك المجموعات البارزة التى اشتركت فى هذا الحملة "اتحاد خيارات التأمين الصحى" الذى كان يتشكل من آلاف الأمريكيين ، من كافة الطبقات ومن كل بقعة فى المدينة ، وكانوا يولون اهتماماً كبيراً للعناية بالصحة ، وفى الواقع فإن ذلك الاتحاد هو الاتحاد الأمريكى لتأمين الصحة .

وقد تحدث من أفراد الشعب الأمريكى : هارى ولويس" فى أحد البرامج التليفزيونية التى قدمتها تلك المجموعات معبرين عن تخوفهم الشديد مما يمكن أن يصيب الصحة العامة ووجهها اهتماماً كبيراً للعناية بها .

ومثال آخر لتلك الحملات التى شنتها تلك المجموعات ضد الحكومة ، وهى "مجموعة شركاء أراكس" ، التى هاجمت بعنف تلك العقاقير التى تنفق الحكومة تكاليف باهظة فى صناعتها . كانت " مجموعة شركاء أراكس " تتشكل من عدة شركات وهى شركة بريستول مايرز سكويب ، وشركة إلى ليلسى وهوفمان لاروش ، وشركة سيرل ، وشركة أبجون ، وشركة ورنير لامبيرت .

لقد أنفقت تلك المجموعة ملايين الدولارات فى إرسال الكثير من الرسائل وعمل الكثير من الاتصالات الهاتفية لعدد كبير جداً من الشعب الأمريكى لكى تنقل إليهم مشاعر الرعب والهلع وتقنعهم أن الأموال الطائلة التى تنفقها

الحكومة فى تلك العقاقير، يمكن أن ينتج عنها أزمات مالية خطيرة جداً ، مر المؤكد أن تقع فيها المدينة.

وفى عام ١٩٩٤ ، حققت الكثير من تلك الحملات هدفها المنشود، وحاول الكثيرون ممن أيدوا خطط وإصلاحات كلينتون فى العناية بالصحة أن يبحثوا عن محاولة أخيرة لتحقيق أهدافهم المنشودة إلا أن ذلك لم يحز تأييداً من قبل السياسيين، وقد كتب توماس سكارليت فى مجلة الحملات والانتخابات "لقد أنفق الرئيس كلينتون أموالاً طائلة فى تلك الحملة التى أخفقت إخفاقاً شديداً، فقد كانت تعتمد أساساً على أهواء كلينتون الشخصية"

### التأكد من صدق المتحدث وإبتعاده عن التحيز

لقد اكتشف كثير من الباحثين فى كيفية إقناع الآخرين عدة طرق تمكنهم من معرفة صدق الرسالة التى يلقيها عليهم المتحدث وبعدها عن التحيز للأهواء الشخصية، فمن تلك الطرق التأكد أن المستمع أو المستمعين على يقين تام من أن المتحدث لا يحاول إقناعهم بوجهة نظره.

فإذا حاول تاجر مثلاً، أن يدعوك لشراء سلعة جديدة، وأن يشبك بحديثه عن تلك السلعة ، فهل يجعلك هذا تشتريها؟ إن هذا بالطبع يعتمد على صدق كلامه ، فلكل ترى هذا التاجر خبيراً فى فن التجارة، الأمر الذى يجعلك تشتري منه السلعة، أو تراه خاضعاً لأهوائه الشخصية ويحاول جاهداً أن يحصل على مقدار كبير من المال من خلال بيعه لسلعته.

إما إذا سمعت مصادفة تاجراً يحدث زميلاً لك عن سلعة معينة ويدعوه لشراؤها، فمن المحتمل أن تقتنع بكلامه؛ لأن هذا التاجر فى هذه الحالة لا يريد التأثير عليك بأى صورة من الصور.

وهذا هو الحال أيضاً فى إعلانات " الكاميرا الخفية" فى التلفزيون التى تجعلك تصدق أن الشخصية التى يمثلها البطل هى شخصية صادقة وحيادية.

## قانون الصدق

يرى كل من رجلى التسويق جوراس آل رايز، وجاك تروت أن الصدق سلاح قوى ومقنع فى الإعلانات، وهو الأمر الذى يجعلهما يسعىانه قانون الصدق".

يناقش رايز، وتروت تلك المسألة قائلين: "من أكثر الطرق تأثيراً على ذهن المستمع أن يعبر المتحدث عن الصورة السلبية ثم الصورة الإيجابية لشيء معين"



وكمثال على ذلك، سيارات أفيس التى كانت تتميز بالكفاءة العالية لعدة سنوات، إلا أن الإعلانات التى كانت تؤكد أن سيارة أفيس هى أفضل سيارة يمكنك شراؤها تبدو فى الواقع غير صادقة، فكيف يمكن أن تكون السيارة أفيس هى أفضل سيارة بينما تحتل سيارة هيرتز آنذاك المكانة الأولى فى السوق.

أما إذا أدرك الناس أن سيارة أفيس تحتل المكانة الثانية، وأكدت الإعلانات ذلك، فإن الإعلان يكون فى هذه الحالة صادقاً، فسيارة أفيس التى لم تلق رواجاً فى الثلاث عشرة سنة الماضية أصبحت الآن تلقى رواجاً كبيراً لدى المستهلك

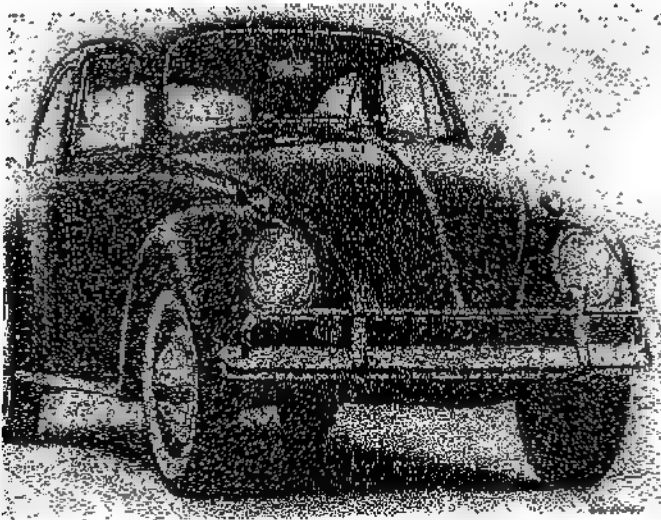
يقول كل من رايز وتروت: "إن الصدق يبعث دائماً الرضا فى النفوس، فعندما تعلن للناس عن الجوانب السلبية فى شخصيتك، يرونها حقيقة واقعية، أما عندما تتحدث عن الجوانب الإيجابية فى شخصيتك، فينتاب الناس الشك فى صحة حديثك، تلك الحقيقة دائماً ما تجدها فى إعلانات التليفزيون.

استخدمت وكالة الإعلان دويل دان بيرنباش (دى - دى - بى) "قانون الصدق" لشن هجومها الكبير على السيارة فولكس فاجن التى ظهرت فى عام ١٩٦٠.

فالكثير من الإعلانات كانت تتبع الأسلوب الروائى فى هجومها اللاذع على المنتج (انظر شكل ٤-١) وتلك هى العبارات التى كانت تستخدمها فى تلك الحملة:

- شكل السيارة الخارجى ليس جذاباً
- إنها لصغيرة
- ليست ذات كفاءة عالية.
- السيارة فولكس فاجن موديل ١٩٧٠ ستظل بشعة إلى حد بعيد.

لقد قامت تلك الحملة بالهجوم على السيارة فولكس بيتل التى كانت تنه بأنها صغيرة وبسيطة واقتصادية وذات كفاءة عالية، إلا أن شكلها الخارجى لم يبهراً وفى عام ١٩٦٨ ، تم بيع ٤٢٣,٠٠٠ سيارة فولكس بيتل ، وما كان يمكن آنذاك أن يباع مثل هذا العدد من إحدى السيارات فى الولايات المتحدة. لاقت تلك الحملة نجاحاً كبيراً ، بالرغم من سيطرة كثير من السيارات الكبار التى تدار بالبنزين على سوق الولايات المتحدة الأمريكية فى ذلك الوقت.



شكل (٤-١) لقد كانت الحملات التى شنت ضد السيارة فولكس و التى أعلنت أن تلك السيارة ذات كفاءة عالية من أكثر الحملات نجاحاً فى الولايات المتحدة الأمريكية وكانت أيضاً تلك الحملة حملة ثورية نظراً لأنها أعلنت بصدق كافة الأشياء التى تتسم بها تلك السيارة دون زيف أو خداع أو بعد عن الحقيقة.

المصدر : دويل دين بيرنباش ، نيويورك ، الموضوع : السيارة فولكس.

## ٢٣ الإقناع يبدأ بالمصادقية

لقد شنت وكالة دويل دين بيرنباش الأمريكية التي أسسها بيل بيرنباش، حملة الهجوم تلك على السيارة فولكس فاجن، وكان مفهومه لعنصر الصدق في الإعلان هو:

"إن الصدق لا يمكن أن يكون صدقاً إلا إذا جعلت الآخرين يصدقون حديثك، ولا يمكن أن تجعلهم يصدقون حديثك ، إذا كانوا لا يعرفون ما الذي تتحدث عنه، ولا يمكن أن يعرفوا ما الذي تتحدث عنه إذا لم يستمعوا إليك ولا يمكنهم ذلك إلا إذا استطعت أن تؤثر اهتمامهم ولا يمكن أن تؤثر، اهتمامهم إلا إذا كان كلامك واقعياً، يتناول موضوعات جديدة لم يسبق الحديث عنها من قبل"

لقد ظهر في السوق منذ عدة سنوات عقار يستخدم كمطهر للفم يسمى لبيستيرين ، بالإضافة إلى مطهر آخر يتسم بمذاقه الطيب على التنظيف من مطهر اللبيستيرين الذي يتسم بمذاقه اللاذع، فقد كان الناس يعانون من المذاق اللاذع لمطهر اللبيستيرين الذي كانوا يتناولونه مرتين في اليوم، الأمر الذي جعل الشركة المنتجة لهذا العقار تعلن أنه نظراً لأن عقار اللبيستيرين يستخدم كمطهر للفم، فهو بذلك يعمل على قتل الكثير من الجراثيم الموجودة في الفم.

لقد أنهى كل من رايز وتروت حديثهم بالتنبيه الآتي: "ينبغي أن يطبق قانون الصدق بمهارة كبيرة فينبغي أولاً أن تعلن للناس عن الجوانب السلبية في شخصيتك، فهذا من شأنه أن يؤثر على ذهن المستمعين ويجعلهم يقرون بصدق حديثك ثم تنتقل بعد ذلك إلى الجوانب الإيجابية ، فالغرض من ذلك ليس هو الاعتذار عن خطأ معين، ولكن تحقيق الفائدة الكبرى للمستمعين وسوف تنجح في إقناعهم بما تريد".

## إيدكوتش يفوز بصداقه

لقد أشار خبير العلاقات العامة روجار إيلز ( الذي كان مستشاراً لرونالد ريجين وجورج بوش) في كتابه " الرسالة" إلى أن عمدة نيويورك إيد كوتش استطاع أن يستحق ثقة الآخرين نظراً لصدق حديثه

ففى عام ١٩٨٠ ظهر إيد كوتش فى برنامج "صانع الأخبار" (نيوز ميكين) الذى كان يذاع يوم الأحد من كل أسبوع ، وكان يناقش الآثار الناجمة عن الأزمة المالية التى تعرضت لها المدينة، فقد أنفق كوتش ٣٠٠,٠٠٠ دولار لبناء طرق خاصة لسباق الدراجات فى مانهاتن. ونظراً لأن السيارات كانت تسير فى الطرق الضيقة الخاصة بسباق الدراجات، فقد كانت تتسبب فى إلحاق الضرر البالغ بالمتسابقين.

بعض قائدى الدراجات راجوا كانوا يتسابقون فيها فوق طرق المشاة الذين لم يعلموا أن تلك الطرق خاصة بسباق الدراجات ، وحاروا كيف يفعلون، ولقد سبب ذلك بالطبع مشكلة كبرى ، جعلت أربعة أو خمسة من الصحفيين يعنفون كوتش بقسوة من خلال البرنامج ، فقد لأمه هؤلاء الصحفيون بعنف شديد لإنفاقه للكثير من المال هدرًا فى الوقت الذى كانت تلك المدينة تعاني فيه من أزمات مالية كبيرة.

لقد سبب ذلك بالفعل محنة عظيمة، وبدأ أحد المذيعين حديثه بالسؤال القالى: ما هو السبب الذى جعلك تنفق ٣٠٠,٠٠٠ دولار فى إنشاء الطرق الخاصة بسباق الدراجات ، على الرغم من المشكلات المادية التى تعاني منها نيويورك فى الوقت الحاضر؟

ظل كوتش صامتاً لبرهة من الزمن وظن الناس أنه سوف ينفجر بعد ذلك بكلام حاد، إلا أن كوتش تبسم قائلاً: "إنكم على صواب ، إن تلك الفكرة مروعة للغاية" واسترسل قائلاً " لقد كنت أظنها مجدية، إلا أنها أخفقت ، وإنها لمن الأخطاء الكبرى التى لم أرتكبها من قبل" ثم توقف بعد ذلك عن الكلام.

والآن فقد أسقط فى أيديهم، وكان أمامهم ست وعشرون دقيقة من البرنامج خالية حتى انتهائه، وقد أعدوا جميعاً أسئلة عن طرق الدرجات، وهكذا فقد سأله مذيع عبثاً "ولكن كيف استطعت أن تفعل ذلك؟" فأجابه كوتش "لقد أخبرتك من قبل أننى أخطأت وقتت بعمل فاشل، لا يجدى نفعا" وتوقف عن الكلام مرة أخرى، والآن فقد بقى على انتهاء البرنامج خمس وعشرون دقيقة أخرى ولم يسأله أحد سؤالاً آخر. لقد كان كلام كوتش صادقاً حقاً ولقد أثار الإعجاب فى نفوس الجميع.

## أثر الاعتراف

يؤكد خبراء العلاقات الإنسانية أن اعترافك بخطأ وقعت فيه هو أكبر دليل على صدقك. وذلك ليس أذهب للثقة من تعريض يصدر عن الخصم

رونالد ريجان: عندما تقرر انتخاب الرئيس ولتر مونديل لفترة رئاسة أخرى في عام ١٩٨٤، قام الرئيس ريجان بشن هجومه العنيف عليه، وقد تمت مناقشة تلك القضية الهامة في برامج التلفزيون، فظهر الرئيس ريجان الذي كان يبلغ من العمر آنذاك ثلاثة وسبعين عاماً متعباً ومنهكاً ومضطرب الذهن، وتوقع الجميع أن يجعل مونديل قضية تقدم عمر الرئيس موضوعاً للمناقشة.

وفي أثناء المجادلة الثانية بين ريجان ومونديل أشار ريجان قضية تقدم العمر التي بعثت الأثم الشديد في نفسه قائلاً: "ينبغي عليكم أن تدركوا أنني لن أجعل من قضية تقدم العمر القضية الرئيسية في تلك الحملة، ولن أستغل صغر سن منافسي وعدم خبراته في الحياة لكي أحقق الفوز بها"

إن تلك العبارة أثارت الإعجاب في نفوس الجميع، وضحكوا كثيراً عند سماعها. لقد اعترف ريجان بالحقبة الواقعية، والتي كانت موضوعاً للمناقشة واعترف بجوانب ضعفه على نحو من الدعابة، وكانت تلك العبارة إحدى الموضوعات الرئيسية التي تحدثت عنها كافة وسائل الإعلام في اليوم التالي

ريتشارد نيكسون: رجل ريتشارد نيكسون هو أول رئيس أمريكي يقبل أن يتنازل عن الحكم، ونيرى جيري سبيش ، ذلك المحامي الأمريكي ومؤلف كتاب "كيف يمكنك أن تتحاور وتحرز تقدماً دائماً"، أن فضيحة ووترجيت لم تؤثر مطلقاً على الرئيس الأمريكي نيكسون الذي اعترف بتلك الفضيحة وألقى خطابه قائلاً: "إنني لأدرك تماماً هول تلك الفضيحة، إلا أنه يؤلني كثيراً أن أجد شعبي الذي كنت من قبل موضع ثقته، لا يرغب في أن يصدق حديثي في تلك المرة، كنت أتمنى ألا تحدث تلك الفضيحة، وأود أن يسامحني الشعب الأمريكي

يبدو هذا التعبير ساخراً نظراً لأن نيكسون أدرك تماماً أهمية أن يكون صادقاً في كلامه ، وأخبر جون دين ، مستشار البيت الأبيض آنذاك أنه ينبغي عليه أن يقدم أدلة على فضيحة ووترجيت وكانت من بين تلك الأدلة بعض التسجيلات ، التي وجدوها في البيت الأبيض وكان ذلك في ١٦ أبريل عام ١٩٧٣

يقول نيكسون "ينبغي عليك أن تتوخى الصدق في كلامك ، تلك هي النصيحة التي أقدمها للجميع - كن صادقاً في حديثك...! لأنك إذا لم تصدق في حديثك وتعترف بجريمتك التي ارتكبتها ، سيحكم عليك بالحبس ، لا بسبب جريمتك ولكن بسبب كذبك ، ينبغي عليكم أن تعترفوا بمصادقية حديثي هذا وتكونوا صادقين دائماً في أقوالكم"

إلا أن التاريخ أعلن أن نيكسون لم يتبع نصائحه.

### شركة يونيون كاربايد

ينبغي أن نواجه كل أزمة نتعرض لها بهدوء شديد حتى يمكننا التغلب عليها ، فعندما تسرب غاز إيزو سيانيد الميثيل السام من مصنع يونيون كاربايد في مدينة بوبال الهندية في أواخر عام ١٩٨٤ ، ذهب وارين أندرسون رئيس مجلس إدارة مصنع يونيون كاربايد على الفور إلى مدينة بوبال لكي يعالج تلك الأزمة بنفسه ، فقد نجم عن تسرب الغاز من المصنع وفاة ٧٠٠٠ شخص وإصابة ٢٠٠,٠٠٠ آخرين.

وأعلن أندرسون مدير العلاقات العامة في الولايات المتحدة أن مصنع يونيون كاربايد ليس مسؤولاً عن تلك الكارثة ، وفيما يلي جزء من الحوار الذي دار مع مدير الشؤون الصحية والبيئية بالشركة

المدعي لقد قلت من قبل إن الشركة ليست مسؤولة عما حدث لضحايا مدينة بوبال ■

المدير : إنني لم أقل ذلك.

المدعي أيعني ذلك أنك المسؤول عن هذا؟



الدير: إننى لم أقل ذلك أيضاً.

الذيع حسنأ ، ما هو قولك فى تلك القضية.

الدير : حبذا لو سألتنى سؤالاً آخر.

### شركة أيسوزو للسيارات

إن المبالغة أو المغالاة عند الإعلان عن سلعة معينة تبعث دائماً على الشك فى نفوس الناس، فدائماً ما نتشكك فى صدق الإعلانات التى تُروَّج لسلعة معينة، وكذلك الأحزاب السياسية تجعلنا شديدي الشك.

ينبغى أن يدرك البائعون تلك الحقيقة إدراكاً تاماً ، فعندما سُئل ٣٠٠٠ شخص من متخذى القرار فى أمريكا: "ما هى أعلى درجة ثقة أوليتها بائعاً عندما اشتريت منه سلعة معينة فى الأربعة وعشرين شهراً الماضية ؟" أجاب أربعة بالمائة فقط بـ "لقد وثقنا فى كلامه تماماً" بينما أجاب أكثر من ستين بالمائة "لم نثق تماماً فى كلامه" أو "لم تثق فيه على الإطلاق"

فإذا قمنا بالتحرى عن عنصر الصدق فى الكثير من الحرف التى دائماً ما تتبع أسلوب المبالغة والمغالاة، نجد أن تجار السيارات أكثر من يتبعون أسلوب المبالغة، فى المنافسة مع الأحزاب السياسية.

وأوضحت الأبحاث أن ٨٥ بالمائة من الأمريكيين ينفرون دائماً من قصد معارض السيارات، فصورة هذه المعارض مفرقة إلى الحد الذى جعل وكالة الإعلان ديل وفيمينيا وترفيسانو وشركاءهم تشن عليها حملة شعواء استلقت الانتباه لصالح سيارات إيسوزو.

لقد شنت تلك الحملة هجومها الأول فى عام ١٩٨٦ ، التى اتهم فيها جو إيسوزو بأنه تاجر متملق ذو ابتسامة عريضة ، لقد تحدث جو فى أحد الإعلانات عن السيارة إيسوزو على نحو من المبالغة والمغالاة قائلاً "إن ثمن تلك السيارة تسعة دولار ات فقط ويمكنها أن تصعد قمة إيفرست " حينئذ ظهرت على الشاشة تلك العبارة "إن جو ليس صادقاً فى حديثه" وصرح الإعلان أن "جو كاذب فى

حديثه " لقد عبر هذا الإعلان بالطبع عن الخصائص الرئيسية للسيارة إيسوز وأظهر جزءاً من الحقيقة، على خلاف الأكاذيب التي كان يختلقها عن تلك السيارة

وبري/دويك أن تلك الحملة التي أحرزت نجاحاً كبيراً حملة متطرفة للغاية، نظراً لأنها حاولت أن تعرض معلومات زائفة عن تلك السيارة، ثم عرضت بعد ذلك على شاشة التلفزيون عبارة تعلن زيف تلك المعلومات.

ولعل تلك الحملة توضح لنا أيضاً أن الكذب لا يفارق ثقافتنا وأن اعترافاً بكذبك ، يمكن أن يثير الدهشة في نفوس الناس، إلا أنه يحملهم على أن يصدقوك.

#### خلف شاشة الرادار:

لقد ولدت الدعاوى المبالغ فيها من قبل أصحاب الإعلانات والمتعهدين لمحترفي الإقناع مشكلة كبرى تجاه مصداقيتهم، فقد أعلنت شركة بريستنج أن في الفترة ما بين عام ١٩٨٦ وعام ١٩٩٦، قلت نسبة تصديق المستهلك للإعلانات في الولايات المتحدة الأمريكية من ٦١ بالمائة إلى ٣٨ بالمائة فالمستهلك الذي كان ينخدع لتلك الإعلانات من قبل لم يعد يصدق هذا الادعاء المزيف : بأننا الأحسن وأننا نحتل المكانة الأولى"

يرى المرشدان ومؤلفا كتاب " خلف الرادار" جوناثان بوند وريتشارد كيرشينبوم أن للمستهلك جهاز رادار يوجهه في كل إعلان يراه، "قآلة الرادار هي آلة دفاعية ، تساعدنا في الكشف عن مصداقية ١,٥٠٠ إعلان يقدم لنا كل يوم" والصدق وحده هو الأداة الوحيدة للسيطرة على هذا الجهاز.

في عام ١٩٩٤، تم إجراء عدة اختبارات على السيارة مرسيدس ، وظهّر آنذاك هذا الشعار: "إنها أفضل سيارة في العالم" وعلى الرغم من أن كثيراً من الناس صدقوا حقاً أن السيارة مرسيدس هي أفضل سيارة في العالم، إلا أن هذا الشعار لم يؤيده تجار كثيرون، فمن الممكن لأي شركة من الشركات المنتجة للسيارات أن تعلن بصدق أن السيارة التي تنتجها هي أفضل سيارة في العالم

إلا أنه ينبغي عليها أن تؤيد ذلك بذكرها للخصائص الرئيسية لتقدير كفاءة سيارة معينة، وهو ما أعدته شركة جيه. دي" تلك الشركة التي تتم باستقلالية الرأى وبعدها عن التحيز

### الصدق السلاح "الجديد" للتسويق

أعلنت مجلة "فورشين" أن كثيراً من مقدمى الإعلانات اكتشفوا أنه يمكن للصدق أن يكون سلاحاً لتسويق منتج معين، فقد أعلنت تلك المجلة أن كثيراً من الناس قد توجهوا إلى شراء وسائل التنظيف شاور، بعد تلك الحملة الإعلانية التي كان أساسها الصدق والأمانة، فقد دعت تلك الحملة الإعلانية المستهلك إلى ألا يستخدم سائل التنظيف شاور بكمية كبيرة، ونبه أحد الإعلانات التي أذيعت في المذيع أنه ينبغي عليك " ألا تستخدم هذا السائل بكميات مفرطة، وأن تستخدمه بنسبة ضئيلة " ثم بعد ذلك قدم هذا الإعلان السؤال التالي: متى سمعت من قبل عن شركة تدعوك لاستخدام كميات ضئيلة من منتجاتها؟ إننى أريد بذلك أن أظهر براعتنا الفائقة فى الإعلان عن منتجاتنا"

يقول بول لوكاس، مؤلف كتاب " الاستهلاك الضئيل للمنتج " ، والكاتب فى مجلة "فورشين" " إن الإعلان يتسم ببراعته الشديدة وقوة تأثيره بلا شك، ونظراً لأن المستهلك يسخر دائماً من وسائل تسويق المنتجات التي تحاول أن تسيطر عليه ، فإن هذا الإعلان يحاول أن يقنعك أنه يمكنك أن تستخدم هذا المنتج لفترة أطول بخلاف أى منتج آخر"

### أنيتا روديك ومؤسسة بادي شوب التجارية

ينبغي على المرء أن يدرك أنه ما لم تنطبق أقواله على أفعاله، فإنه يتعرض لخزى يعانى بشدة مرارة أهواله ولا يمكن أن يكون موضع ثقة للآخرين، ومثال على ذلك تلك المحنة القاسية التي مرت بها أنيتا روديك منسئة مؤسسة بادي التجارية، تلك المؤسسة التي القزمت دائماً مبادئ الصدق والأمانة فى عرضها لمنتجاتها، بيد أن تلك المؤسسة اتهمت بأنها كانت تبيع منتجات ، يتم اختبارها على الحيوانات وكان ذلك عام ١٩٩٤، لقد كان حقاً أكبر فضيحة تعرضت لها تلك الشركة

ممكن أن يكون الصدق  
سلاحاً للتسويق  
بمصدقك  
الآخرين  
بيل بيرنباش

الكتاب: التسويق الحديث - د. محمد عبد الحليم عبد الله - دار الفكر العربي - ١٩٩٤

إلا أن روديك التي كانت تدعى " الأم تريزا الرأسمالية " أعلنت للناس على الملأ أن مؤسسة بادى شوب لا يمكنها على الإطلاق أن تبيع منتجات ية اختبارها على الحيوانات، وفي كتابها " الروح والجسد " الذى سردت فيه سيرتها الذاتية هاجمت بعنف صناعة التجميل وادعت أنها خادعة ومزيفة.

عندما هاجمت وسائل الإعلام روديك فى نقد لاذع عبرت مؤسسة بادى شوب عن استيائها الشديد لهذا الهجوم الشرس، وأعلنت أن المسؤول عن ذلك هم الممولون الذين يعدونها بتلك المنتجات، الأمر الذى جعلها تشكل هيئة استشارية لاختبار المنتجات التى يقدمها هؤلاء الممولون وتقديم شهادة تعلق صلاحية المنتج، ولو أخذت تلك المؤسسة بذلك الأسلوب من قبل لما حاق بها هذا الخزي، ولما كانت فى حاجة إلى استرجاع شهرتها ومكانتها العظيمة فى السوق

يقول الخبراء فى كيفية إقناع الآخرين " لا تبالغ عند عرضك لأحد المنتجات أو لإحدى الخدمات المقدمة للناس، حتى لو كانت تلك المنتجات منتجات فائقة حقاً فى جودتها وتلك الخدمات لم يؤد مثلها من قبل، فيذبغى أ تعبر عن ذلك بأسلوب بعيد عن المغالاة فى الحديث "

#### - بيان مساوئ المنتج

من أفضل الوسائل التى يمكنك من خلالها أن تنال ثقة الآخرين فى مصداقية حديثك، أن تعلن بصراحة تامة عن الجوانب السلبية وعيوب المنتجات التى تعرضها، فبذلك يقر الآخرون بصدق حديثك وبعده عن أى زيف أو خداع، فإن بإمكان التجار البارعين أن يغالوا ثقة الآخرين وذلك عندما يكشفون عن الجوانب السلبية فى منتجاتهم ومخاطر استخدامها

نعرض فيما يلى حديث أحد التجار عن أحد الاعتمادات المالية المشتركة وذلك فى إحدى الأسواق الكبرى.

إننى أدرك تماماً أن العوائد المادية للدهشة التى حققها هذا الاعتماد فى العام الماضى قد أثارت الإعجاب الشديد فى نفوسكم جميعاً، على أننى لن أشم

## الإقناع يبدأ بالمصادقية ٣١

بالرضا عن نفسى ما لم أنبهكم إلى أن هذا الاعتماد يعرض لأن تهبط قيمته فى بعض الأوقات

فأولاً يمكن أن تهبط قيمة هذا الاعتماد بمقدار ٢٥ إلى ٣٠ بالمائة عند الأزمات المالية، أفيمكنك أن تشعر بالراحة، وتنام نوماً هادئاً فى الليل، إذا تعرضت لمثل تلك الأزمة ؟ ثانياً لا يمكن أن يصلح هذا الاعتماد لهؤلاء المستثمرين الذين يتعاملون مع اعتمادات الأجل القصير ، لذا ينبغى عليك أن لا تستثمر إذا كنت لا ترغب فى الانتظار خمسة أعوام للحصول على فوائد هذا الاعتماد، وأخيراً ، فإن هذا الاعتماد يمكنك من الحصول على إيراد سنوى بصورة منتظمة.

والجدير بالذكر هنا أن التجار الذين يقومون باتباع هذا الأسلوب ، يبيعون كثيراً من منتجاتهم ويلقون التشجيع الكبير من جانب المستهلك للمنتج الذى يعرضونه عليه بدلاً من أن يوجهوا اللوم والهجوم الشديد إلى ذلك المنتج لقصوره عن الكفاءة التى كانوا يتوقعونها.

### السعى وراء المكاسب المادية عند بيع منتج معين

من الأسباب التى تفقد المشتري الثقة فى صدق البائع عند ترويجه لسلعة معينة أنه يدرك المبالغة فى قيمة السلعة، الأمر الذى يبعث الشك فى نفسه، ويجعله يفكر فى الدوافع وراء حفز البائع له لشراء منتجاته

فإن لم تسع للحصول على المكاسب المادية ، فحاول أن تؤكد ذلك للمستهلك، على ألا تجعله موضوعاً رئيسياً للحوار ، ولكن يمكنك ذكر ذلك عندما تحين اللحظة المناسبة

وإذا أردت أن تصرف بضاعتك لأحد العملاء ، فينبغى أن تؤكد أنك تول مصلحته الشخصية اهتماماً يفوق اهتمامك بمصلحتك الشخصية حتى لو ترتب على ذلك أن تخسر صفقة كبرى.

فالخطيب البارع ، ينبغى عليه أن يؤكد للناس صدق قوله ببعض الدلائل والبراهين ، فإن صدق القول لا يكفى وحده فى عالمنا هذا ، الذى يتسم بنزعات من الشك والريبة سائدة بين كافة الناس.

إن ليس الصعب أن تعتقد  
أن كل من يحصل ما حيثما  
يتعلم من نفسه أنك خليل  
إن كنت لو كنت مكانه  
أتمنى إلى مينيكن

## مقومات الخبرة

إن المعرفة هي الدعامة الثانية الأساسية لصدق القول، فقد ذكرنا من قبل أن الدعامة الأولى هي الثقة.

ذات مرة ، استدعى أحد الأساتذة من جامعة كاليفورنيا ، في انجلترا لإلقاء إحدى المحاضرات في إحدى الجامعات الأسترالية، وقد تم تقديمه في أحد الأقسام في الجامعة باعتباره طالبا، وفي القسم الثاني باعتباره معيدا، وفي القسم الثالث باعتباره مدرسا مساعدا، وفي القسم الرابع باعتباره مدرسا وفي القسم الخامس باعتباره أستاذا.

ثم سئل طلاب كل قسم أن يقيموا قدر هذا الشخص ، فكان طوله وهو "أستاذ" يفوق طوله وهو طالب" بحوالى ٢,٥ بوصة تقريبا، أى كلما زادت مكانة هذا الشخص العلمية ، كلما أيقن الطلاب أن هذا الشخص تزداد قيمته.

فمكانة المرء العلمية تنم عن ثقافته وخبراته، ودائما ما يصدق الناس حديث أحد المتخصصين في مجال معين ، أكثر من تصديقهم لأى خطيب آخر، يتسم بمهارته وبراعته الفائقة في الحديث.

إن كثيرين من هؤلاء الذين بلغوا مكانة علمية راقية مثل الأطباء البشريين وأطباء الأسنان وغيرهم يعلقون شهاداتهم العلمية على الحائط لأن ذلك يحدث تأثيرا بالغا في نفوس الناس.

## لغة الخبرة

يظهر الخبراء المتخصصون في مجال معين ثقافتهم ومعرفتهم من خلال استخدامهم لبعض الألفاظ والتعبيرات الأكثر تداولاً في مجال تخصصهم، ولقد أوضح أحد الأبحاث أن المتخصص في مجال معين ، يتعلم على الأقل حوالى ٣٠٠٠ كلمة جديدة، تتعلق بمجال تخصصه ، ويمكن لمجموعة من الأفراد المتخصصين في مجال معين أن يستخدموا ألفاظا معينة وتعبيرات يدركونها جيدا، فيسهل بذلك اتصالهم.

### الإقناع يبدأ بالمصادقية ٣٣

يعرض كثيرٌ من المتخصصين معارفهم، إما من خلال المقالات أو الكتب، وتظهر مدى ثقافتهم وخبراتهم عندما يشيرون إلى موضوع معين أو يؤيدون قضية معينة.

فقد كتب الرئيس جون كنيدي كتابين بعنوان

"لماذا أفلت انجلترا" و"لمحات من الشجاعة" ولقد أظهر كلا الكتابين جون كنيدي كسياسي بارع أولاً وكرجل دولة ثانياً

وأظهر الكتاب الأول "لماذا أفلت انجلترا" (الذي نشر في ١٩٤٧) كنيدي كقائد سياسي بارع، وقد طلب الأب جوزيف كنيدي من الصحفي وصديق العائلة آرثر كروك أن يصور آراء جون كنيدي في السياسة الخارجية الإنجليزية في الثلاثينيات والتي اعتقدها وقت أن كان طالباً في الجامعة - في كتاب، حقق نجاحاً كبيراً فيما بعد.

ولقد تم نشر هذا الكتاب في يوليو من عام ١٩٤٠ أي بعد تخرج جون من الجامعة بعام واحد، وقبل نشر هذا الكتاب، أرسل إليه والده خطاباً، قال فيه "من المثير للدهشة، أن هذا الكتاب قد نال إعجاب كثيرين من أولئك الذين لهم مكانة المرموقة في المجتمع، وقد أفادوا منه كثيراً"

وعلاوة على ذلك فقد أبدى صديق جوزيف، هنري لوس، ناشر كتاب "عصر الحياة" إعجابه الشديد بهذا الكتاب في مقدمة قال فيها: "لا أذكر أحداً من زملائي تناول من قبل تلك القضية الهامة"

ولقد كان لحديث الأب جوزيف كنيدي في كافة وسائل الإعلام أثر عظيم في نفوس الناس، الأمر الذي جعلهم يؤيدون كتابه تأييداً كبيراً، ولقد وضع الكاتب لوس صورة جون في غلاف مجلة "تايم"، وذلك لكي يشجع الناس على شراء كتابه، وقام جوزيف كنيدي بشراء ثلاثين ألف نسخة من هذا الكتاب، وخزنها في منزله.

وفي عام ١٩٥٥، تم تعيين جون كنيدي عضواً بمجلس الشيوخ، ليحقق بذلك صيتاً وشهرة واسعة، ثم قام حزب الديمقراطيين بتعيينه نائباً لرئيس

الجمهورية، ثم قام جون بعد ذلك بتأليف كتاب بعنوان "لمحات من الشجاعة بمساعدة الكثير من المؤرخين وعلى رأسهم المؤرخ تيد سورينسون، وذلك بعد أن تم شفاؤه من إحدى العمليات التي أجراها، قبل تأليفه لهذا الكتاب، الذي نشر عام ١٩٥٦ وألقى الضوء فيه على أعضاء مجلس الشيوخ الذين اتسمت قراراتهم بالجرأة والشجاعة

ولقد كان لوالده جوزيف أيضاً أثر كبير في نجاح هذا الكتاب، فقد مدح كثير من النقاد وعبروا عن إعجابهم الشديد بهذا العضو الصغير في مجلس الشيوخ وبسلوكه المثالي، وأعلن أحد النقاد أنه "لم يتحدث أحد من رجال السياسة من قبل بمثل تلك الجرأة والشجاعة في القضايا السياسية مثلما تحدث جون كنيدي"

لقد لاقى كتاب "لمحات من الشجاعة" تشجيعاً كبيراً من الناس، وقد فاز بجائزة باليتيزر وأعلن المؤرخ توماس ريفيز "لقد نال عضو مجلس الشيوخ الصغير جون كنيدي شهرة واسعة وصيتاً لم يعرفهما من قبل، فقد كان مفكراً يتب بنفاذ البصيرة، وكاتباً بارعاً وكان قادراً على التغلب على كافة الشدائد والمصاعب التي تواجهه، وقد كان سياسياً بارعاً، يفي بكافة وعوده وبعد ذلك بأربعة سنوات تم ترشيح جون كنيدي رئيساً للولايات المتحدة الأمريكية.

### كيف يمكن أن تعرض خبرتك للآخرين

لا أحد يقدر قوة الصحف في توطيد السمعة كما قدرتها المجموعات الاستشارية ماكينزي التي تعد أكثر المجموعات الاستشارية والإدارية الممتدة في العالم، ففي عام ١٩٩٥ حصلت مجموعة ماكينزي على ربح يقدر بواحد ونصف بليون دولار، وفي عام ١٩٨٠، قام بعض العاملين بها بنشر فوق خمسين كتاباً، ونشروا أيضاً "مجلة ماكينزي التي تنافس" مجلة هارفارد في الجودة"

وفي عام ١٩٨١، قام مستشارو مجموعة ماكينزي وهم توم بيترز وروبرت وترمان، بنشر كتاب يصف الطرق التي تتبعها أفضل الشركات الأمريكية مستخدميهم بذلك الخطوط العريضة التي تتبعها مجموعة ماكينزي في أبحاثهم ولأقرب كتابهم "في البحث عن النجاح" رواجاً كبيراً، نظراً لأنه كتب بأسلوب



## الإقناع يبدأ بالمصادقية ٣٥

قصصى، يتسم بقوة تأثيره على النفس بلغة سهلة، خالية من المفردات الغريبة وقد بيعت خمسة ملايين نسخة من هذا الكتاب خلال ثلاث سنوات فقط.

لقد أجرى كثير من الصحفيين عدة أحاديث صحفية مع كل من بيترز ووترمان وذلك فى أثناء الفترة الطويلة التى ظل كتاب *فى البحث عن النجاح* يحتل فيها مكان الصدارة فى السوق واستمرت الكثير من المجلات شهراً كاملاً تشيد بنمو كل من بيترز ووترمان وقد بلغ دخلهما من تلك الأجر اليومية التى كانا يحصلان عليها حوالى ٥٠,٠٠٠ دولار.

وأوضح بعض النقاد أثناء نشر الكتاب أن الشركات الكبرى التى تناولها كل من بيترز ووترمان فى هذا الكتاب لم تكن حقاً من أكثر الشركات نجاحاً وتفوقاً: إن ثلثى الشركات التى اعتبرها أفضل الشركات فى عام ١٩٨٢ أصبحت الآن عاجزة عن تحقيق النجاح، الأمر الذى يجعلنا نتشكك فى مصداقية ما أوردها فى هذا الكتاب.

إلا أن بيترز بعد أن ترك مجموعة ماكينزى وقام بتأسيس مجموعة استشارية خاصة به، نشر كتاباً عنوانه *"كيفية التغلب على الأساليب الخاطئة، التى تتبعها الشركات"* وقد سبب هذا الكتاب تغييراً حقيقياً ورائعاً فى الأساليب التى كانت تتبعها الكثير من الشركات، فقد أعلن بيترز أنه لا يوجد على الإطلاق شركات مثلى فى العالم، فقد عانى العالم كثيراً من تعدد الثورات التى حدثت، لذا ينبغي أن نتخذ أسلوباً جديداً فى العمل حتى يمكن لهذا العمل أن يحقق نجاحاً، وقد استجاب الجميع لنصائح بيترز التى كانت تتسم بالصدق وقوة التأثير فى النفس، وهى كتاب *"كيفية التغلب على الأساليب الخاطئة التى تتبعها الشركات"* يحتل المكانة الأولى فى السوق لمدة ستين أسبوعاً فى نيويورك.

### الشهادات تعزز الخبرة

إذا قرأت كتاباً عن الإدارة أو الاستثمار، فإنك واجد الكثير من الأدلة أو الاستشهادات فى غلاف الكتاب أو فى الصفحات الأولى منه يعرضها خبراء متخصصون أو هيئات أخرى ذات سلطة أو نفوذ قوى.

إن أكثر الأسلحة التي يستخدمها التجار والتي تحدث قوة وتأثيراً على نفس المستمع هي تقديمهم لبعض الاستشهادات على لسان بعض المستهلكين الذين عبروا عن إعجابهم الشديد بمنتج معين. إن تلك الاستشهادات تحدث تأثيراً قوياً في أنفس الناس نظراً لأن التاجر عندما يدعوك لأن تعبر عن رأيك في منتجاته، فإنك تلتزم الصدق في حديثك.

ومن دلائل التأثير القوي في نفوس الناس تلك الاستشهادات والبراهين التي يعرضها لنا كثير من الخبراء في الجرائد والصحف، أذكر ذات مرة أنفى عندما كنت في إحدى مكتبات نيويورك الشهيرة، قمت بإلقاء نظرة عامة على عفاوين بعض الكتب عن كيفية استثمار المال، ثم تناولت كتاباً عنوانه "الاعتمادات المشتركة" للمؤلف بوجيل وقمت بتصفح صفحاته فوجدته مليئاً بالعديد من الرسوم البيانية والإحصائيات؛ وكان من الصعب على أن أستم في قراءته، فلم يكن هذا الكتاب إيجابياً أو مثيراً لاهتمام القارئ، إلا أنني وجدت على غلاف استشهاداً مكتوباً بخط بارز على لسان وارين إى بوفيت، الذي يعد من أنجح المستثمرين في العالم "إن هذا الكتاب قد تناول بوضوح شديد موضوع الاعتمادات المشتركة، فهو كتاب يتسم بالشمولية والأمانة وقوة تحليله للقضية؛ ولذا فإنه يعد من أكثر الكتب أهمية"

وكذلك شهد عالم الاقتصاد الخبير وصاحب جائزة نوبل لوريت بول سامويلسون وإنفى على يقين تام بصدق هذين الرجلين، إذ ليس بوسعهما أن يعبرا عن إعجابهما الشديد بإصدار لا يتسم بالجودة حقاً. يعلن سامويلسون "إن هذا الكتاب مفيد للغاية، لذا فقد اشتريت منه أربع نسخ، ونسخة لي وثلاثاً آخر لأصدقائي

### المستويات الثلاثة للمصداقية

توجد ثلاثة مستويات رئيسية للصدق ( انظر الرسم الذي يعرض لك وسائل تحليل صدق كلام المتحدث) في المستوى الأول ينبغي أن تكون موضعاً لثقة المستمعين، وهذا يتضمن أن تكون صادقاً وتعرض قضاياك ببراعة فائقة وتتحدث بأسلوب مبدع ومتميز

## الإقناع يبدأ بالمصادقية ٣٧

فى المستوى الثانى: ينبغى أن تكون أفكارك صادقة، فإذا كانت الاقتراحات التى تقدمها مثيرة للجدال أو الخلاف فنبغى أن تؤيد ذلك بعرض بعض الأدلة الصحيحة التى تستند إلى كثير من الأبحاث.

فى المستوى الثالث: ينبغى أن تتوخى صدق الهيئة التى تمثلها، وأخيراً ينبغى عليك أن تطبق المستويات الثلاثة للصدق وذلك لكى تنجح فى إقناع الآخرين بما تريد.

### أدوات المصادقية

تعينك أدوات تحليل الصدق على أن تكون موضعاً للثقة ممن تحاول أن تؤثر فيهم وتقنعهم بما تريد، ولكى تحدد مستوى ثقة الآخرين فى حديثك اتبع الخطوات الست الآتية:

١- اذكر أسماء جميع الأشخاص الذين تريد التأثير عليهم فى قائمة تقدير مستوى الصدق.

٢- ضع تلك الأسماء فى الشكل البيانى الذى يحدد مستوى الصدق

٣- حدد مستوى ثقة الآخرين فيك وفيما تنقله لهم من معارف بمقياس ١ ١٠

٤- انقل الآن تلك القياسات من الشكل البيانى للصدق إلى قائمة تقدير الصدق.

٥- أخيراً، ضع الأهداف التى سجلتها لكل شخص فى تصنيف مفرد للصدق من ١ ١٠، فإذا قمت بتسجيل خمسة أهداف أو أقل فى القائمة التى تصنف خبرتك وثقة الآخرين فى حديثك، فنبغى أن تبحث عن الطرق التى تساعدك فى كسب تلك الثقة.

٦- اتبع قائمة طرق بناء الثقة، لكى تكمل خططك البارعة للفوز بثقة الآخرين.

## قائمة تقدير مستويات الصدق

الهدف (اسم الشخص ودوره)	المعرفة (١٠-١)	الثقة (١٠-١)	أهداف مصداقية الفول (٢٠-١)
الساعة	٦	٨	
ط	٨	٨	
الخبرة الواسعة	٤	٦	
البا	٩	٨	
هيري ملينز			

## مصفوفة المصداقية

المعرفة	١٠	الخبرة الواسعة	الخبرة الواسعة
	٩	الثقة الضعيفة	الثقة البالغة
٨	٧	الخبرة البسيطة	الخبرة البسيطة
٦	٥	الثقة الضعيفة	الثقة البالغة
٤	٣		
٢	١		

١٠ ٩ ٨ ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١

٩٤

## وسائل بناء المصادقية

### المشكلة: قلة الخبرة

- قم بنشر بعض الاستشهادات التي تتسم بعدم المحاباة؛ وذلك لكي تؤيد موقفك.
- حاول أن تقنع أحد الخبراء أو المعلمين المشهورين أن يؤكدوا، علانية، صحة أفكارك.
- انشر بعض المقالات. أو أجزاء من كتاب وثيق الصلة بالموضوع.
- ادعُ أحد مستشاري العلاقات العامة المشهورين أو ممثلاً لإحدى الشركات لعرض وجهة نظرها في بعض القضايا الصناعية..
- حاول أن تسعى للحصول على دعوات لحضور الاجتماعات التي تناقش بعض القضايا الهامة أو الصناعات الرئيسية وأن تعبر عن وجهة نظرك في تلك الاجتماعات.
- أعلن عن الإنجازات التي تم تحقيقها - وإن لم تكن إنجازات كبرى- أذ إنها دليل على صدق أفكارك
- تحدث بأسلوب متميز يتسم بنوع من الدعاية في تقديمك لبعض الاستشهادات عن الحياة المصرية التي تثير الألم والأسى في نفوسنا، فإن الصحف والمجلات لتفضل أن تنشر آراء هؤلاء المبدعين الذين يتسمون بأسلوب فكاهي متميز. حاول أن تثرى معارفك في المجال الذي تخصصت فيه، بأن تتلقى العلم إما من معلم متخصص أو بشهود بعض المحاضرات التي تقدم لك المعلومات بصورة مكثفة وبارعة.

### المشكلة : ضعف الثقة

- كن جديراً بالثقة ؛ كن وفياً بوعودك ، وأعلن للناس عن الإنجازات التي تزمع أن تحققها ، فإننا لا نصدق أولئك الذين ليسوا بموضع الثقة ، ودائماً ما نتشكك في مصداقية أقوالهم
- كن منطقياً في أقوالك ، فنحن دائماً ما نثق في الشخص الذي يتخذ قراراته استنداً إلى عقله بدلاً من مشاعره وعواطفه.
- حاول أن تلبى حاجات الناس ، فنحن نثق دائماً في هذا الشخص الذي يلبي حاجتنا ورغباتنا.
- لا تبالغ أو تغال في قولك أو تعجز عن الوفاء بوعودك.
- حاول أن تنجح في تحقيق غاياتك وذلك بأن تسعى لأن تحقق للناس إنجازات أكثر من تلك التي سبق أن وعدتهم بها.
- اعرض آراء شخص جدير بثقة واحترام الجميع ؛ وذلك لكي تزيد أقوالك وتنال ثقة الآخرين.
- تسوخ الصدق في القول ، فيتنبغى عليك أن تعلن عن النقاط السلبية في الاقتراحات التي تقدمها للآخرين وتعترف أيضاً بنقاط الضعف والعجز في شخصيتك.
- حاول أن تزيد موقفك بعرض آراء بعض الأشخاص ذوي المكانة المرموقة ومن هم موضع ثقة الآخرين ، وذلك عندما يهتمك البعض أو يهتم الهيئة التي تمثلها بالتحيز في بعض القضايا الكبرى.

واضع استراتيجيات المصداقية

[illegible]

## مؤشرات الافناع

- ١ لا تجد حرجاً في أن تعلن للناس عن مؤهلاتك، فتلك المؤهلات تمثل الاجتماعي والمعرفي.
- ٢ حاول أن تجعل الصدق والصراحة من صفاتك، فالأشخاص الذين لا يتسمون بالخصال الحميدة، لا يمكن أن يكونوا موضعاً للثقة الآخرين، حتى لو فاهوا بالحق.
- ٣ لا تغال في قولك، أو تذكر ادعاءات مبالغ فيها؛ وذلك لكي تؤيد موقفك فالبالغة في القول تضعف قضيتك دائماً.
- ٤ لا تبالغ بادعاءات، يصعب أن يصدقها الآخرون؛ فالمنتج الذي تريد أو الخدمة التي تريد تقديمها للناس يمكن أن يكونا من أفضل المنتجات والخدمات التي تقدمها لهم، إلا أنك مالم تستطع إقناع الآخرين بهذا فينبغي ألا تبالغ في حديثك عنهما.
- ٥ ينبغي أن تعلن للناس عن الجوانب السلبية في المنتج أو الخدمة تعرضها لهم؛ فإن من شأن ذلك أن يجعل الناس يثقون بحديثك.
- ٦ لا تظن أنك موضع الثقة المطلقة للناس، لذا فينبغي عليك أن تثبت ذلك دائماً صحة أقوالك.
- ٧ استخدم أسلوب الصحيفة أو المجلة في عرض بعض الاستشهادات تعزز صدق أقوالك، فعندما ترغب في أن تؤكد للآخرين براعة وتميزك قم بتأليفه في أحد المجالات التي تخصصت فيها، فيجب أن بعض الأدلة على ذلك بتقديم استشهادات من بعض الخبراء المتخصصين وذلك لكي تكتسب ثقة الآخرين.
- ٨ اعرض مجموعة من الأدلة والبراهين الصادقة والبعيدة عن المحاباة؛ وذلك لكي تؤكد صحة أقوالك.
- ٩ ينبغي أن يبنى صدق القول على مستويات ثلاثة وهي:
  - أ- مصداقية شخصيتك.
  - ب- مصداقية أفكارك.
  - ج- مصداقية الهيئة التي تمثلها.



# الانطباع الأول

## أعظم أثراً في النفس

### فن التصوير

#### براعة التصوير

##### السياسيون وبراعة التصوير المرئي

لقد أدرك كثير من الناس البراعة الفائقة لفن التصوير الفوتوغرافي في التقاط صور السياسيين بعد ظهور التلفزيون.

##### الصورة الفوتوغرافية لإبراهيم لينكولن

في منتصف القرن التاسع عشر، ظهر التصوير الفوتوغرافي، الذي اتسم ببراعته، في إخفاء العيوب من وجوه كثير من السياسيين، وقد ساعدت تلك البراعة الفائقة لفن التصوير على انتخاب إبراهيم لينكولن رئيساً للجمهورية في عام ١٨٦٠، وذلك من خلال تلك الصورة الفوتوغرافية الرائعة التي التقطها له المصور الفوتوغرافي ماثيو برادي الذي كان يعد من أشهر المصورين في مدينة نيويورك.

لقد كان لينكولن يتهم ببشاعة خلخته، فقد كان وجهه مليئاً بالكثير من التجاعيد، هذا بالإضافة إلى ظهور تفاحة آدم التي كانت تتميز ببروزها الشديد، فلم يكن بإمكان تلك الصورة البشعة أن تكون مقبولة عند التقاطها، إلا أن المصور الفوتوغرافي برادي حاول أن يحسن منها، وذلك باستخدام بعض الخدع الفوتوغرافية وإضافة بعض اللمسات الجمالية عليها للتخلص من تلك التجاعيد البشعة التي كست وجهه لينكولن، فهدت صورته الفوتوغرافية فائقة الروعة والجمال، باللغة الجاذبية حتى لقد قالت المؤرخة والمصورة الفوتوغرافية سوزان كيسميريك "إن لينكولن مدين لصورة برادي إلى حد بعيد في انتخابه رئيساً للجمهورية".

### خداع فرانكلين دى. روزفلت الكبير

لم تكن المحاولات الكبرى التي بذلها لينكولن في فن التصوير الفوتوغرافي تضاهي تلك التي بذلها فرانكلين دى. روزفلت ، والذي سعى جاهداً أثناء الفترة من ١٩١٠ عند دخوله المعترك السياسي حتى وفاته عام ١٩٤٥ في فترة رئاسته الرابعة ، لتطوير فن التصوير الفوتوغرافي.

فقد استطاع روزفلت بعزيمة ماضية أن ينمي فن التصوير الفوتوغرافي وذلك في عام ١٩٢١ عندما أصيب بشلل أطفال، تطور بعد ذلك إلى شلل نصفي. فأصبح لا يطيق الحركة إلا بواسطة كرسى ذى عجلات، وقد بدا ذلك كما لو كان نهاية لحياته السياسية، وقد ناشدته والدته أن يعتزل السياسة، فأنه لروزفلت أن يظفر بالقوة والنشاط ، وهما الخصلتان اللتان يتوقع الناخبون أن يتمتع بهما كل قائد سياسي؟

إلا أن روزفلت رفض أن يعتزل السياسة وشرع في رسم خطة تجعله يهب منعماً بالصحة والنشاط في صوره الفوتوغرافية ، فقد ابتكر وسيلة بارعة تجعل الناس يقتنعون بأنه يستطيع الحركة، وذلك بتحريك جسده إلى الأمام والخلف مرتكزاً على عصا من جانب وعلى ابنه إليوت من جانب آخر، وذلك أثناء حملة الهجوم التي شنت على ولاية نيويورك عام ١٩٢٨

لقد شارك روزفلت في تلك الحملات وهو في إحدى السيارات أو القطارات حتى لا يبدو العجز الذي أصابه، إلا أنه أوماً ذات مرة إلى آفته علانية أمام الصحفيين الذين جاؤوا رغبته في مداراة ذلك، ولم يكن يسمح على الإطلاق لأي مصور فوتوغرافي أن يلتقط صورته وهو يجلس على كرسى المقعدين، عدا صورته التقطت له وهو يجلس في مكتبة الرئاسة من بين الصور التي التقطت له والتي يبلغ عددها ٣٥,٠٠٠ صورة. يقول المؤلف هو جريجورى جالافر " ما ظم روزفلت قط في مجلة وهو يرفع كرسیه أو يدفع إليه وما صور أحد قط عجز روزفلت صورة كاريكاتيرية بين رجال السياسة "

وقد ألف جالافر كتاباً بعنوان " خداع فرانكلين دى روزفلت الرائع وعبر فيه عن حملة روزفلت الناجحة طوال خمسة وعشرين عاماً، والتي بدأ فيها متمتعاً بالقوة والنشاط، واستطاع بذكائه البارع أن يخفى تماماً عجزه وأ

## الانطباع الأول أعظم أثراً ٤٥

يقود الولايات المتحدة الأمريكية أثناء الكساد الذى ألم بها عقب الحرب العالمية الثانية.

لقد اعتبر التاريخ روزفلت واحداً من أبرع خطباء القرن العشرين، وقد تفوق على رونالد ريجان رئيس الولايات المتحدة الأمريكية السابق، الذى كان من أبرع الخطباء لملكاته الباهرة والفائقة، إلا أن تلك المهارات تلاشت تماماً إزاء القدرات الخارقة لروزفلت، والتي يصعب التعبير عنها. يقول ستيفارت إيوين المؤرخ وخبير العلاقات العامة: "يرى ريجان أن فرانكلين دى روزفلت كان يتمم بأسلوبه التقريرى وحضوره الذهنى اللذين يثيران الدهشة والإعجاب فى النفوس، وما نسيت قط تلك المحاضرات التى ألقاها فرانكلين د. روزفلت بعد مضى السنين"

لقد كان لأحاديث روزفلت فى المذيع تأثير بالغ على الذين يادروا بانتخابه، وفى أثناء الشهور العشرة الأولى من رئاسته، خاطب روزفلت شعبه فى عشرين مناسبة مخاطبة ارتجالية، وقد ذكر فرانسيس بير كينز، سكرتير روزفلت "أن صوته وتعبيرات وجهه إنما هى لصديق قريب من نفسك" وقد التقى بير كينز بكثيرين، فمن يستمعون إلى حديثه العفوى يضحكون أو يبكون عندما يقص عليهم قصة هزلية أو خبراً مأساوياً.

لقد شكلت فترة الخمسينيات نهاية العصر الذهبى للمذيع وبداية العصر الحديث للتلفزيون، مع تحدياته الجديدة للمصورين الفوتوغرافيين.

## مناظرات كنيدي - نيكسون

من الأحداث الهامة التى نقلتها إلينا برامج التلفزيون تلك المناظرة الأولى بين الرئيسين الأمريكيين، إيتشارد نيكسون وجون كنيدي فى شيكاغو فى ٢٦ سبتمبر من عام ١٩٦٠

تساوت أعداد المصوتين لكل من نيكسون وكنيدي، فحصل نيكسون على ٤٧ بالمائة من الأصوات وكنيدي على ٤٧ بالمائة، وقد شاهد كثير من الأمريكيين تلك المواجهة الحاسمة، فقد كان لدى كل تسع أسر أمريكية من بين كل عشر جهازاً للتلفزيون.

وأدرك نيكسون أن جهاز التلفزيون قد يتسبب له فى كثير من المشكلات، نظراً لأن وجهه كان يبدو متجهماً وشاحباً جداً حتى بعد حلق لحيته، إلا أن

نيكسون كان على ثقة من أنه سينال هدفه المنشود، استناداً على براعته اللفظي الفائقة، فنادر ما أخفق في مناظراته.

أعد كنيدي لتلك المناظرة باتقان شديد ، فقد قضى الساعات الطوال يجيب على أسئلة أعدت له من قبل بعض العاملين لديه ، بينما رفض نيكسون أن يعرف نفسه لتلك المناظرة ، ولم يشر عليه أحد بما ينبغي أن يعرفه من أجلها.

كانت الأصوات القليلة المؤيدة للرئيس نيكسون تنذر بإخفاقه ، في اللحظة التي دخل فيها إلى استوديو التليفزيون، فقد احتشد فيه كثير من المصورين والتقطوا العديد من الصور للشاب الوسيم كنيدي، وقد ذكر كريستوفر ماثيوس مؤلف كتاب "كنيدي ونيكسون" أنه عندما قدم هوارد سميت كلا الناخبين على شاشة التليفزيون بدا ريتشارد نيكسون رجلاً في متوسط العمر غير حليق اللحية وكأنما قد عوفي أخيراً من مرض خطير، أما جاك كنيدي فقد بدا على النقيض متألّقاً في حلة قاتمة رائعة أظهرته متمتعاً بكامل عافيته.

لقد كان نيكسون بارعاً براعة فائقة في الحديث الشفهي وكان الفائز دائماً في تلك المناظرات التي يستمع إليها الأمريكيون في المذياع، إلا أن ذلك قد تغير تماماً في عصر التليفزيون الذي جسد الصور المرئية الحقيقية للأشخاص ، مما كان له عظيم الأثر في نفوس المشاهدين. يقول المؤلف ماثيوس، "كان نيكسون ينظر إلى كنيدي وهو يتحدث نظرة متزعجة، تمثل خوفه وقلقه الشديد مما فعله خلافاً كان كنيدي معافى البدن واثقاً من نفسه.

وعبر هنري كابوت لودج، مستشار نيكسون المخلص، عن ألمه الشديد وهو يشاهد الدقائق الأخيرة لتلك المناظرة قائلاً " لقد خسر نيكسون الانتخابات "

لقد فاز كنيدي بأعلى الأصوات في تلك الانتخابات: فقد كانت نسبة من أدلوا بأصواتهم مؤيدين للرئيس كنيدي: ٤٣٪ ونسبة التعادل في الأصوات المؤيدة لكل من الرئيس كنيدي والرئيس نيكسون: ٢٩٪ ونسبة الأصوات المؤيدة للرئيس نيكسون: ٢٣٪ وقد حصل الرئيس كنيدي أيضاً على تصويت أكبر رجال الدولة؛ لذا فلم يحقق الرئيس نيكسون فوزاً في تلك الانتخابات، إذ بلغ عدد الأصوات المؤيدة له ١٠٣,٠٠٠ صوت من بين أكثر من ٦٨ مليون ممن أدلوا بأصواتهم "وظل نيكسون طوال حياته ، يرفض بشدة أن يشاهد الشرائط التي سجل عليها ذلك".

لقد أكدت المناظرات بين الرئيس الأمريكي كنيدي والرئيس نيكسون الأهمية الكبرى للرسالة المرئية

### براعة التصوير ولغة الجسد:

أكد البحث الذى نشره الأستاذ ألبرت مهربان ، الأهمية الكبرى للاتصال المرئى : وبناء على دراستين أجراهما مهربان عام ١٩٦٧ ، فقد حدد بقياس دقيق الأثر الذى تحدثه اللغة المجسدة المرئية.

يرى مهربان أن الرسالة يمكن أن تدرك بثلاث طرق:

١- مرئياً (باللغة الجسدية) تأثيرها: ٥٥ ٪

٢- صوتياً (بنيبرات الصوت) تأثيرها ٣٨ ٪

٣- شفهياً (بالكلمات) ، تأثيرها: ٧ ٪

فإذا أضفت نسبة تأثير الرسالة الجسدية إلى نسبة تأثير الصوتية فيشكلان ٩٣ فى المائة من أثر الرسالة، أما الرسالة الشفهية فيكون تأثيرها ٧ فى المائة فقط ( انظر الشكل ٥-١ )

إن الفارق الكبير بين الـ (٩٣ فى المائة) للاتصال غير الشفهى وبين الـ (٧ فى المائة) للاتصال الشفهى قد أثار الدهشة لدى الكثيرين، إلا أن البعض تشكك فى صحة نتائج هذا البحث وأجرى الكثير من الأبحاث على جميع الكتب التى تناولت فن الاتصال، فقد تولت تقديم الكثير من النصائح والتوجيهات التى أثرت تأثيراً بالغاً فى أولئك الخطباء الذين سعوا دائماً إلى إقناع الآخرين بما يريدون، وأعلن كثير من الأطباء النفسيين ومستشارى فن التصوير والمعلمين الذين تقدموا بالعديد من النصائح فى فن الحديث عن أهمية اللغة الجسدية فى التأثير على الآخرين، سواء كانت خطاباً يلقيه الرئيس أو عرضاً للزواج.

فإذا تيقنت أن نسبة التأثير الذى يحدثه الاتصال المرئى والصوتى هى (٩٣ فى المائة) فسوف يتضاءل لديك تأثير الكلمة، فليس المهم ما تقول ولكن المهم كيف تقول

إلا أن بعض العلماء البارعين فى فن الاتصال الشفهى، مثل جودى بروجون وديفيد بولر وجيل وودول أوضحوا أن النسب التى وضعها مهربان تتسم " بانبالغة ومخالفة الواقع " والعبارة القائلة بأن " ليس المهم ما تقول ولكن المهم كيف تقول " لا يمكن أن تكون صحيحة تماماً.

٢٣  
٢٤  
٢٥  
٢٦  
٢٧  
٢٨  
٢٩  
٣٠  
٣١  
٣٢  
٣٣  
٣٤  
٣٥  
٣٦  
٣٧  
٣٨  
٣٩  
٤٠  
٤١  
٤٢  
٤٣  
٤٤  
٤٥  
٤٦  
٤٧  
٤٨  
٤٩  
٥٠  
٥١  
٥٢  
٥٣  
٥٤  
٥٥  
٥٦  
٥٧  
٥٨  
٥٩  
٦٠  
٦١  
٦٢  
٦٣  
٦٤  
٦٥  
٦٦  
٦٧  
٦٨  
٦٩  
٧٠  
٧١  
٧٢  
٧٣  
٧٤  
٧٥  
٧٦  
٧٧  
٧٨  
٧٩  
٨٠  
٨١  
٨٢  
٨٣  
٨٤  
٨٥  
٨٦  
٨٧  
٨٨  
٨٩  
٩٠  
٩١  
٩٢  
٩٣  
٩٤  
٩٥  
٩٦  
٩٧  
٩٨  
٩٩  
١٠٠

وأظهرت أكثر من مائة دراسة النتائج التالية :

■ تحدث الكلمات تأثيراً بالغاً على النفس، وهذا بخلاف ما أعلنه مهربان في بحثه.

■ لا يمكن أن تكون تلك الإحصائيات التي رصدت التأثير الذي تحدثه الرسالة الثنائية وحددت نسباً ثابتة لهذا التأثير، إحصائيات دقيقة تماماً، فإن تأثير الاتصال الشفهي والمرئي نسبياً ويعتمد أساساً على حديثك ومدى قابليته لإقناع الآخرين، ويختلف بالتالي في تأثيره من صورة إلى أخرى.

ونعرض هنا لثلاث نقاط رئيسية ، وهي ملخص تلك الأبحاث الأخيرة التي أجريت حول تأثير اللغة الجسدية في إقناع الآخرين

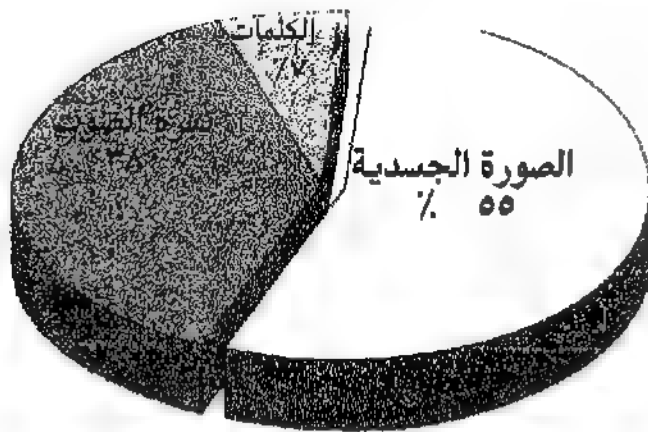
- ١- لكي تكتسب ثقة الآخرين ، فينبغي أن يكون هدفك الرئيسي هو أن تجتهد في توليد انطباع طيب للوهلة الأولى عن شخصيتك أو إقامة علاق في المقام الأول، ثم تتولى لغة بدنك التأثير الأعظم (انظر الشكل (١-٥).
- ٢- إذا كنت تعرض شيئاً ، كأن تبيع شيئاً أو أن تشترك في إحدى المفاوضات، فينبغي عليك أن تثري خطابك بحشد من المعلومات، فم شأن ذلك أن يغني كلماتك التي تؤثر تأثيراً بالغاً على الناس (انظر الشكل (٢-٥)

يعتمد المشاهدون دائماً على صورتك الجسدية

- ٣- في معظم المناسبات التي تحاول فيها إقناعهم بما تريد ، يظهر التعارض القوي بين صورتك الجسدية وبين كلماتك، وذلك عندما يعجزون عن فهم حديثك، ومثال ذلك تلك المفاظرة بين الرئيس كنيدي والرئيس نيكسون في التليفزيون حيث ألقى نيكسون، رسالته فعارضت صورته الجسدية كلماته، والتفت المشاهدون إلى صورته الجسدية السلبية لتبين دلالتها.

## تأثير الصورة الجسدية

إيجاد علاقة بين الصورة الجسدية والكلمات

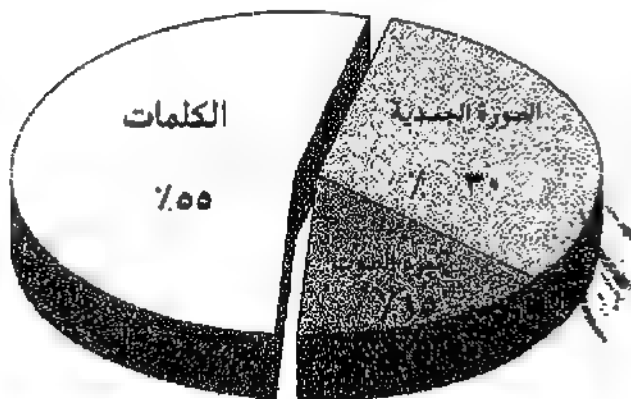


عدم أهمية محتوى الرسالة

يختلف التأثير الذي تحدثه الصورة الجسدية من مناسبة إلى أخرى ففي المناسبات الاجتماعية يكون لتأثير الصورة الجسدية أهمية عظمى يعكس الرسالة الواقعية التي لا تشكل أهمية كبرى في تلك المناسبات.

## تأثير الصورة الجسدية

العرض المهم - أهمية الرسالة النقدية



شكل (٥-٢) غالباً ما تظهر الأهمية الكبرى للرسالة في اللقاءات الهامة حيث ينبغي تقديم الكثير من المعلومات، وذلك لتحقيق تأثيراً بالغاً في النفوس، وأبعد من الصورة المرئية تأثير الصورة الجسدية، واللقاءات الهامة، وأهمية الرسالة.

## الانطباع الأول

عندما نقابل أشخاصاً للمرة الأولى، فإننا نتخذ بعض السلوكيات التي نوردتها فيما يلي.

- ١- ننظر إلى وجوههم نظرة فاحصة
- ٢- ننظر إلى هئيتهم
- ٣- نمعن النظر في الملابس التي يرتدونها.
- ٤- نصغي إلى نبرات أصواتهم.
- ٥- نصافحهم إذا استدعى الأمر.
- ٦- نستمع إلى كلامهم.

٢٣/٢

١٠/١

ينبغي أن تدرك أنك ما لم تستطع أن ترسم في ذهنك انطباعاً أولياً لتقابلهم للمرة الأولى، فإنه سيصعب عليك أن تستدعيها فيما بعد، فالبطاقة التي تقول "إنه لمن الصعب أن تتاح لك فرصة الانطباع الأولى ثانية" هي عبارة صحيحة، أيدها الكثير من الأبحاث العلمية، فقد أوضحت الأبحاث أنك تستغرق دقيقتين فقط لكي ترسم في ذهنك انطباعاً أولياً للشخص، إلا أن البعض يرسمون في أذهانهم تلك الصورة خلال أربع دقائق بحيث تكون الانطباعات الأولى قد تلاشت تماماً، ولكي تمحو تماماً صورة سيئة قد رسمتها لشخص عندما قابلته للمرة الأولى، فإن ذلك يستغرق نحو ستة إلى ثمانية لقاءات.

وبما لا شك فيه أن الانطباعات الأولى دائماً ما تخدمنا، فعندما شاهد كل من ونستون تشرشل ونيفيل شامبرلين الزعيم هتلر للمرة الأولى، لم يرهما في ذهنهما صورة مثلى لهذا الزعيم فقد كان يتسم بهيئة غريبة، وكان شاربه قصيراً إلى حد يثير الدهشة، وكان شعره لامعاً وكان به دهاناً زيتياً مما جعله يبدو في صورة بلهاء، وبالمثل، كانت هيئة بيل جيتس بشعة للغاية، مما جعل منافسيه يرسمون في أذهانهم صورة بغيضة له.

## فن التصوير

لا يهتم بعض الخطباء البارعين في فن إقناع الآخرين بفن التصوير الذي يمكن أن يعتمد على الحظ بشكل كبير، وذلك في عالمنا هذا، عالم التصوير



## الانطباع الأول أعظم أثراً ٥١

المرئى ويتضح هذا فى بعض الصور الفوتوغرافية لرئيسة وزراء بريطانيا مارجريت تاتشر، التى كانت تستغل خدمات جوردين ريس فى قسم التسويق من شركات مارس، فإنك لو قارنت بين الصور الفوتوغرافية التى التقطها المصورون لها عام ١٩٧٥ عندما تولت قيادة حزب المحافظين. وبين الصور التى التقطوها لها أثناء وبعد الانتخابات العامة عام ١٩٧٩، فستجد اختلافاً كبيراً فقد أخفت بعض العيوب التى كانت تبدو فى أسنانها، واستخدمت دهاناً آخر لشعرها جعله سبطاً ولامعاً.

يحاول القادة السياسيون، فى عصرنا الحاضر، أن يحسنوا دائماً من صورهم التى تظهر أمام الناس ومثال على ذلك رئيس وزراء استراليا جون هوارد الذى كان يتسم بالحركات الاضطرابية لعينييه، إلا أنه حاول أن يحسن من هيئته بأنه جعل أسنانه تبدو ناصعة البياض.

### هيلارى كلينتون الفاتنة

لا يمكن أن نجد صورة مهما بلغت فى روعتها وجمالها تضاهى تلك الصورة التى ظهرت لهيلارى كلينتون ، فعندما انتقلت هيلارى كلينتون إلى مدينة ليتل روك، فى ولاية أركانساس عام ١٩٧٦، مع زوجها بيل كلينتون كانت ترتدى ملابس ذات طراز قديم ونظارات ذات عدسات سمكية وأصرت هيلارى أن تحتفظ باسم رودهام، ذلك الاسم الذى كانت تعرف به قبل زواجها من الرئيس بيل كلينتون، وقد عرفت هيلارى باسم زوجة بيل المحبوبة فى جميع الأنباء المحلية فى الصحف والمجلات.

وعندما أخفق بيل كلينتون فى الانتخابات كحاكم للولاية للمرة الثانية عام ١٩٨٠، قررت هيلارى أن تتصدر هؤلاء الذين أدلوا بأصواتهم للرئيس كلينتون ، فقامت بتسوية شعرها ، وارتدت عدسات لاصقة وسترة أنيقة للغاية، فكانت فى تلك الحملة، مثلاً لزوجة سياسي مخلصه، فقد استمعت بإمعان إلى كل كلمة نطق بها بيل كلينتون ، وغيرت اسمها من رودهام إلى السيدة بيل كلينتون

وبمساعدة هيلارى للرئيس بيل كلينتون ، نجح فى انتخابه للفترة الجديدة بالولاية عام ١٩٨٢، ونجح أيضاً فى نفس الانتخابات أربع سنوات متتالية.

عندما انضمت أسرة كلينتون للحملة الانتخابية عام ١٩٩٢، تصدرت هيلاري تلك الحملة فكانت عضواً مرشحاً فيها وعبرت بقوة وشجاعة عن آرائها ولقبتها الصحف بالعضو المرشح، إلا أنه عندما أظهر جميع المقترعين غضبهم الشديد نظراً لكونها أول سيدة ترشح نفسها لانتخابات الرئاسة، حاولت أن تجعل من صورتها الرائعة وسيلة لتغيير غير متوقع في مسار تلك الحملة، فلم ترتد تلك اليدل التي اعتادت أن ترتديها من قبل، بل ارتدت ثوباً أنيقاً، يظهر سحرها وجمالها الفاتن، وقامت بتصفيف شعرها وشرعت في التعبير عن آرائها في تلك الحملة كأم، وقدمت للناس وصفاً لطيفاً كعكة صغيرة، تحتوي على كمية قليلة من الدهون، وفي أثناء ذلك، واجهت هيلاري ادعاءات كثيرة عن فضيحة بيل كلينتون.

وكسيدة أولي أخفقت في محاولاتها لإصلاح النظام الأمريكي للعناية بالصحة، وسخر الكثيرون منها نظراً لأنها تخاطب الرئيس المتوفى إليانور روزفلت من خلال وسيط روحي.

لقد شعرت هيلاري بالألم والمهانة، بسبب فضيحة زوجها بيل كلينتون مع مونیکا ليونسكي عام ١٩٩٨، والتي عرفها الجميع، إلا أنها قررت أن تظهر زوجة للرئيس كلينتون، فكانت تتصرف أمام الناس وكأن شيئاً لم يحدث وعندما كانت تسير مع الرئيس بيل كانت تمسك بيده وتضحك، في كل صورة التقطها المصورون لهما وفي انتخابات منتصف فترة الرئاسة، عام ١٩٩٨، لاقت هيلاري تشجيعاً كبيراً من الجماهير نظراً لقدرتها على الصبر وقوة الاحتمال، فقد احتشد الجماهير يؤيدونها لاستطاعتها باقتدار أن تستجمع قوتها من جديد بعد هذا الخزي الذي حل بعائلتها، وكانت نسبة من أدلوا بأصواتهم لصالحها سبعين بالمائة.

ثم أثارت الدهشة في نفوس الجميع عندما أصبحت أبهى السيدات مظهرًا في مجلة فوج، إحدى مجلات الموضة ذات التأثير البالغ على الشعب، وقد كانت النتائج المترتبة على ذلك مذهلة للغاية، فقد ظهرت هيلاري في تلك المجلة وهي ترتدي زياً من القطيفة يمكن أن يرتدى في بعض المناسبات الخاصة أثناء المساء، فتحولت سندريلا عام ١٩٧٤ إلى عارضة أزياء متألق ووديع، فلا عجب أن تسميها مجلة "إيكونوميست" "السيدة كلينتون المدهشة"

## الصحة والحيوية

يقول العالم السياسى ميشيل جاكسون، إن رجال السياسة فى جميع أنحاء العالم يهتمون اهتماماً بالغاً بالظهور فى حالة صحية جيدة، وذلك عندما يقومون بترشيح أنفسهم فى الانتخابات ويستترسل فى حديثه قائلاً "إذا شاهدت أحد رجال السياسة فى وقت الشتاء، فلا تصدق أنهم بمنأى عن أن يقعوا فريسة لمرض أبداً، ولكنهم لا يظهرون أمام الشعب مطلقاً وهم يعانون من أى مرض إذ لا يرغبون فى إظهار ضعفهم الجسمانى أمامهم"

إن أحد أسباب إخفاق نيكسون فى المناظرة التى أذيعت فى التلفزيون عام ١٩٦٠ هى علامات الإعياء التى بدت على وجهه، بسبب مرض كان يعاني منه، بينما ظهر كنيدي فى حالة صحية جيدة كلاعب الأولمبياد

## ما هى الصورة التى يمكن أن ترسمها لمدير إحدى الشركات

يهتم مدير أى شركة بتحديد سعر أسهم شركته اهتماماً كبيراً يفوق اهتمامه بأن ينال حب موظفيه ودعمهم له، هذا بخلاف رجال السياسة الذين يوجهون اهتماماً كبيراً إلى محبة شعبهم وتأييده لهم. يقول المعلم ومدير الإدارة ويرين بينيس "إن مدير الشركة هو الذى يحدد بنفسه سعر السهم فى شركته"

يقول هو زوركو هلين المحلل النفسى فى مؤسسة سالومون برديس "إن قوة تأثير شخصية مدير الشركة وهو يحدد سعر السهم فى شركته تشير الدهشة فى نفوس الجميع، فالصورة التى ينقلها المدير عن شركته وشخصيته القوية فى إبرازها يوضحان لنا رؤيته لشركته. تقول مجلة تودى الأمريكية، "إن الكثير من المحللين النفسيين يرون أن شخصياتهم القوية التى تكمن وراء مظهرهم الخارجى تصور لنا كيفية إدارتهم لشركاتهم، وإنهم ليتطلعون دائماً إلى التحلى بعناصر الذكاء والقوة والصدق عند القيام بالعمل، إلا أنهم لو اتسموا بروح المرح ودفء المشاعر، فسيحبون شركاتهم حباً جماً"

## تحذير من إمكانية تداخل الثقافات بين بلد وآخر

على الرغم من أن جميع أنماط الثقافة تشترك فى مشاعر جوهرية إلا أن لغة أجسادنا تتباين تبايناً بعيداً، ومثال على ذلك الاتصال المرئى، فالأمريكيون والبريطانيون والكنديون والاستراليون والنيوزيلانديون يفضلون كثيراً الاتصال

المرئي المباشر، وهذا على خلاف شعوب اليابان وكوريا وتايلاند الذين يمدون الاتصال المرئي أسلوبًا غير حضاري، بالإضافة إلى ذلك فيوجد الكثير من الاختلافات العظيمة الأهمية بين الثقافات المتشابهة، فعندما زار الرئيس جورج بوش استراليا. أخذ يحيي الشعب الاسترالي رافعًا السبابة والوسطى على شكل علامة النصر "V" وهو يجلس في سيارته الليموزين أمام الجماهير المحتشد، فكان ذلك تعبيراً عن ودّه لهم، إلا أن صورة الرئيس بوش ظهرت في اليوم التالي في الصفحة الأولى من إحدى الصحف الاسترالية تحت عنوان يقول "الرئيس بوش يسخر من الشعب الاسترالي"

فلم يكن الرئيس بوش يدري أن الإشارة "V" التي مثلها بأصبعيه بين يديه يواجه ظهر راحته المحتشدين - إنما تعني "ارفعوا أيديكم ، يارفاق!" في اللغة الاسترالية ، إلا أن ونستون تشرشل أوصل المعنى الصحيح، بالإشارة بعمر كفه.

### كيف تستخدم لغتك الحسية

نعرض لك هنا ستة أدلة موجزة تساعدك على استخدام لغتك الحسية في التأثير على شخص آخر.

١- واجه الشخص الآخر بقوة وثبات.

٢- كن صريحاً في حديثك.

٣- كن موجزاً في كلامك.

٤- انظر إليه بامعان.

٥- اربت على كتفيه.

٦- كن هادئاً في انفعالاتك.

### ١ - واجه الشخص الآخر بقوة وثبات

يعد كثير من الناس إلى أن ينظروا إلى وجهك بامعان للتعرف على هيتك ومشاعرك وحالتك العاطفية، لذا ينبغي عليك أن تظهر اهتمامك البالغ للشخص الآخر بأن تنظر إليه وجهاً إلى وجه وأن تعقد حاجبيك ثم تومئ برأسك كدليل على فهمك أو موافقتك، ولكي تحدث تأثيراً في نفوس الآخرين ، فينبغي أن

## الانطباع الأول أعظم أثراً ٥٥

تكون هادئ الطبع ؛ فإن من تبدو على وجهه علامات التوتر والانفعال ، يعد شخصاً قاسى الفؤاد ، فإننا دائماً نستمع ونثق في كلام هؤلاء الذين يعبرون عن عواطفهم بنظرة ود وعطف.

فالابتسامة من أكثر تعبيرات الوجه تأثيراً على الآخرين يقول يوليوس فاست ، مؤلف كتاب "اللغة الجسدية في ميدان العمل" "إن الابتسامة هي تعبير مباشر عن حبك للشخص وسعادتك بوجوده ، وعن ثقتك فيه واهتمامك به" بالإضافة إلى ذلك ، فالابتسامة تظهر دفة المشاعر وتولد الودام والألفة بين الناس ، ولذا ، فينبغي أن يكون هناك ترابط بين رسالتك وتعبيرات وجهك ؛ نظراً لأن التضارب بين رسالة الشخص وتعبيرات وجهه يقلل من تأثيرها على الناس

## ٢- اتبع سلوكاً متفتحاً

عندما تتبع سلوكاً متفتحاً ، يتسم بدفء المشاعر وتتلقى مقترحات وعروض الآخرين بود وعطف فستحوز ثقتهم وحبهم.

يرى كل من العالم جيرارد نيرينبرج وهنرى كاليرو ، استناداً إلى الأبحاث التى أجريها أنه لكي تحقق السلطات القيادية المتفاوضة نجاحاً كبيراً ، فينبغي أن يتجرد المتفاوضون من مشاعر التوتر أو الانفعال ، ذلك بأن يفكوا أزرار معاطفهم ويجلسوا باعتدال على مقاعدهم ولا يجعلوا أرجلهم متشابكة ويتحركوا بهدوء من جانب إلى آخر ، كل ذلك مع استخدام العبارات التى تمس احتياجات العامة والفوائد الإيجابية التى يمكن أن يحصلوا عليها بالموافقة على آرائهم.

أما إذا قام المفوضون بتشبيك أذرعهم أو أرجلهم أو أيديهم ، من ناحية أخرى ؛ فسيمنون بإخفاق كبيراً وكذا ، فإن طريقة وقوفك ومشيك باللغة الأهدية ، فانتصاب قامتك أثناء الوقوف إنما تنم عن ثقظرفى ذاتك وكبريائك وكفاءتك ، أما انحنائك أثناء الوقوف فيدل على انعدام ثقتك بقلتك ويجعلك عرضة للهجوم والنقد من الآخرين ، وباختصار ، فإن طريقتك فى الوقوف والمشى تبلغ الكثير من الإحياءات ، وبوجه عام فإن الرجل الشرقى سريع الحركة ودائماً ما يلوح بذراعيه.

في انتخابات عام ١٩٨٦، كتب أحد الصحفيين أن الرئيس ريجان خرج من باب خلفي مغلق في البيت الأبيض و سار بخطوات واسعة في دهليز مغطي بسجادة طويلة حمراء ثم وقف على المنبر" ، فكانت هيئته تدل على هدوء مشاعره ونشاطه وقوته وذلك قبل أن يبدأ في إلقاء خطابه.

وكان تشرشل يتسم أيضا بسرعة مشيئه ، وانتصاب قامته، وكأنه يقول: أفسحوا الطريق، فإنني قادم.

### ٣- اعتدل في جلستك

عندما تعتدل في جلستك على كرسيك ، وتضع يديك على ركبتيك أو تلمسهما برفق ، فهذا يظهر اهتمامك بالطرف الآخر ، وبدل أيضا على أنك تنصت إلى حديثه باهتمام ، وعلى استعداد لأن تتابع ، أما إذا جلست فوق مقعدك وظهرك إلى الخلف ويداك متشابكتان فإنما يدل ذلك على عدم اكتراثك أو مبالاةك بالطرف الآخر ، وتزداد تلك المشاعر السلبية بوجود حاجز كمنضدة بينك وبين الطرف الآخر مثلا

### ٤ - أمعن النظر إلى الطرف الآخر

لكي تظهر اهتمامك وعطفك بالطرف الآخر ، فينبغي عليك أن تمنع إليه النظر، فنحن عندما نحب شخصا أو نعجب به نكثر من النظر إليه، فقد أوضحت الأبحاث أننا ننظر إلى هذا الشخص بنسبة ٦٠٪ إلى ٧٠٪ وهي النسبة التي ينظر بها التلاميذ إلى شخص معين، بالإضافة إلى ذلك ، فإن حسن ضيافتك للشخص، تعتمد أساسا على النظر إليه بإمعان شديد، على أن نظرتك تختلف عن نظرة التلاميذ التي تعد تحديقا.

وفضلا عن ذلك ، فإننا نستطيع أن نستشف نوع العلاقة بين شخص وشخص آخر من خلال النظرات المتبادلة بينهما.

وإذا كنا نعاني من توتر عصبي فدائما ما نتجنب النظر إلى الطرف الآخر، فننظر إليه بنسبة أقل من ٤٠٪ الأمر الذي يجعل الطرف الآخر يشعر بالقلو وهدم الثقة بنا

## الانطباع الأول أعظم أثراً ٥٧

أما إذا نظرنا إلى مقدمي نشرة الأخبار في التليفزيون، فنجد أنهم يداومون النظر إلى عدسات الكاميرا، مما يجعلهم يبدوون وكأنهم ينظرون إليك. بإمعان وأنت في غرفة معيشتك، ومن ثم يجرون اتصالاً معك، بصفتك مستمعاً.

**كارثة البليونيين ونصف دولار.** إن عدم اكترات المرء بأن ينظر إلى الطرف الآخر بإمعان وهو يتحدث يؤدي إلى خسائر فادحة، يتضح ذلك في هذه الدعوى العنيفة التي وجهتها شركة بينزويل ضد شركة تيكساكو، فقد اتهمت شركة بينزويل، شركة تيكساكو بتوقيعها على عقد غير قانوني مع شركة جي تي أويل، وفي أثناء المحاكمة، ظن المستشارون القانونيون لشركة تيكساكو أن المستشارين لقانونيين لشركة بينزويل، يحاولون استمالة عطف أعضاء هيئة المحلفين، إذ وجهوا الشهود إلى أن "ينظروا إليهم دائماً بإمعان شديد، وأن يمزحوا ويضحكوا معهم"

أما المستشارون القانونيون لشركة تيكساكو، فقد رأوا أن القضية خطيرة للغاية، ولا مجال فيها للضحك أو الفكاهة، ووجهوا شهودهم إلى أن يكونوا جادين وهم يدلون بأقوالهم، وأن يتجنبوا النظر إلى أعضاء هيئة المحلفين

وكان ذلك خطأ كبيراً حقاً كلفهم الكثير من المال، فقد قضى أعضاء هيئة المحلفين بأن تقوم شركة تيكساكو بدفع مبلغ وقدره ٢.٥ بليون دولار إلى شركة بينزويل كتعويض لها عن الاتهام الذي وجهته إليها. لقد كان ذلك أقسى حكم في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية، وعلق أعضاء هيئة المحلفين على تلك القضية، بعد إصدار الحكم، قائلين: إن شهود شركة تيكساكو لا ينظرون إلينا مطلقاً، فهم يتسمون بالكبر وعدم الاكتراث، فكيف نصدقهم إذن؟"

إن العينين من الأسلحة التي يمكن أن نصوبها تجاه خصم لنا عندما نريد أن ننظر إليه نظرة اختصار، ومثال حي على ذلك، مارجريت تاتشر التي كانت تستخدم نظرة الأزراء كسلاح تصويبه ضد خصمها، وذكر أندريو ثومبسون، الذي عرض السيرة الذاتية لحياة مارجريت تاتشر، أنه عندما غضبت مارجريت من سؤال أحد الصحفيين صيقت من حدقتي عينيها، فكانت مشاعرها التي اعتراها البرود، كما اتضحت في عينيها، تشعنا بالهلع والرعب، وبدأت الحرارة الشديدة للغرفة في الاعتدال~

وقد استخدم الكاهن راسبوتين نظراته الحادة والثاقبة في تنويمه المغناطيسي لكزارينا أليكساندرا في روسيا ما قبل الثورة، وكان القاتل تشارليز مانزون شهيراً بنظرته القوية المهددة التي تتوعد.

### ٥- المصافحة بلطف

إن المصافحة لمن أكثر وسائل التواد بين شخصين في عرفنا، ففي كافة مجالات العمل وفي كافة الأنشطة الاجتماعية، نجد المصافحة آمنة وسيلة للتعبير عن المودة ودفء الشاعر.

كن معتدلاً في مشاعرك وأنت تصافح الطرف الآخر، وينبغي أن تكون مصافحتك لمدة خمس ثواني فقط، ثم تحرر يديك بعدها.

لا تصافح شخصاً بفتور، لأن ذلك يوحي بعدم الاهتمام، والإناث يوجبن خاص يكرهن تلك المصافحة الفاترة ونحن جميعاً نكره المصافحة الفاترة من قبل أحد الأشخاص.

إن المصافحة بقبضة محكمة قلما تلقى قبولا في مجال العمل، كما لو كانت لعبة القوة، حيث يحاول كل شخص أن يبقى سيطرته القوية على يد الآخر أو الأخرى، فلو حاول شخص أن يسيطر عليك بتلك الطريقة، فلا تتبع نفس هذا السلوك منه، ولكن تذكر جيداً محاولاته للسيطرة عليك، لأنك قد تلجأ إليها في المستقبل، دليلاً على إدانته.

### كينينج يعانق الملكة إليزابيث

إن المصافحة من الأدلة التي توضح منزلة المرء أو مكانته، والشخص ذو المكانة العالية من الأليق أن يصافح الشخص الذي يقل عنه منزلة، فقد نقدت الصحف البريطانية رئيس وزراء استراليا بول كينينج، نقداً لاذعاً عندما عانق الملكة إليزابيث، وقد علق أحد المذيعين على ذلك بأن هذا السلوك يدل على التدهور الذي حل بالحكومة البريطانية لدى استراليا.

ملكة القلوب. لقد عرفت العائلة الملكية البريطانية التي تولت العرش قبل الأميرة ديانا بالتحفظ الجسدي، وجاءت بعدها ديانا - زوجة وريث العرش البريطاني، وواحدة من أجمل نساء العالم وأكثرهن فتنة، فكانت تعانق وتحضن وتواسي ضحايا الإيدز والجذام والسرطان والألغام التي كانت تنتشر بصورة واسعة في بريطانيا هذا بالإضافة إلى تأسيسها ٣٠٠ مؤسسة خيرية، وقد



## الانطباع الأول أمظم أثراً ٥٩

استغلت الأميرة ديانا سحرها البالغ في أن تخصص مئات الملايين من الجنيهاات كصدقة للفقراء، ونبتهت العالم بأكمله لأن يتخذ الإجراءات اللازمة لحظر استخدام الألغام.

لقد بدأ تأثيرها البالغ على نفوس الجميع عندما حضر جنازتها في لندن حوالي ٢ مليون شخص، بينما شاهد تلك الجنازة على شاشة التلفزيون ٢,٥ بليون شخص من جميع أنحاء العالم.

أميرة القلوب. لقد تأثر زوجها السابق الأمير تشارلز تأثراً بالغاً برد فعل الجماهير عند وفاة الأميره ديانا واستطاع أن يغير من تلك الصورة التي رسمها الشعب له، وبعد ستة شهور من وفاة الأميرة، أشاد الكثير من الصحف البريطانية "بسلوكه الودى والمهذب الجديد، فقد اتبع نهج الأميرة ديانا في رعايتها للمرض، وقام بجولة في قارة آسيا ليزور ضحايا الإيدز هناك"

## ٦- كن هادئ المشاعر:

إن تحليلك بالهدوء وصفاء خاطر يجعل الطرف الآخر يدرك أنك مهياً للإنصات إليه، فالسكينة تجعلك تتقبل مقترحات وأفكار الآخرين، أما عندما تكون متوتراً، ومتجهم خاطر فإن ذلك يوحى باتخاذك وضعاً دفاعياً.

اعتدل في وقتك أمام الناس ولا تبد متبرهاً، أو قلقاً، أو تتحرك حركات عشوائية، تدل على قلقك وتبرمك وتوترك.

إننا نعرض عليك في صفحة ٥٩ تفصيلاً عن كيفية إلقاء دروسك على الآخرين وتحقيق نجاح كبيراً في ذلك

## قائمة بحركات الجسم المختلفة وإيماءاته

من الأخطاء البالغة التي يمكن أن تقع فيها هي أن تصدر أحكامك على المرء استناداً على حركات جسمه وإيماءاته المختلفة، ولا توجه اهتمامك إلى سياق كلامه، فحركات الجسم المختلفة وإيماءاته توحى بأنماط سائدة من السلوكيات بين الناس.

### الإيماءات المختلفة التي تعبر عن عقل متفتح

ابتهامة دافئة.

- ذراعان منبسطان.
- اعتدال الساقين أثناء الجلوس.
- الجلوس بطريقة تنم عن اليقظة والانتباه.
- الاسترخاء أثناء الجلوس.
- النظر إلى الشخص نظرة مباشرة مثل تلاميذ المدرسة.
- انبساط راحتي اليدين.
- خلع الرجل لمعطفه أو فك أزراره.
- وضع الرجل يديه على صدره.

### الإيماءات المختلفة التي تعبر عن سلوك عدواني

جبين مقطب.

النظر إلى الشخص نظرة متفرسة مثل تلاميذ المدرسة (التحديق)

- تصويب نظراتك إلى الشخص وأنت تحدثه.

## الانطباع الأول أعظم أثرا ٢١

تشبيك الأصابع بإحكام

انسياط الذراعين وإمساك حافة المنضدة باليدين.

وضع الرجلين على ذراعى الكرسي.

النظر بالعينين شذرا.

تقطيب الحاجبين.

الإشارة بإصبع الإبهام.

المصافحة بعنف وقوة

اليدان على مفاصل الوركين عند الوقوف.

التنقل إلى المكان الذى يقف فيه الطرف الآخر.

الإيماءات المختلفة التى تعبر عن السيطرة

انفراج راحة اليدين

الاعتدال أثناء الجلوس

وضع القدمين على المنضدة

انتصاب القامة أثناء الحديث مع الشخص الآخر

صوت حاد وجهورى

الانكاء على الكرسي بهدوء وجعل الرأس بين راحتي اليدين

المصافحة بقوة وعنف

وضع الساقين على ذراع الكرسي

وضع منضدة كحاجز طبيعي

الإيماءات المختلفة لوضع الدفاع عن النفس

نظرة غير محددة

■ زم الشفتين (يدل على التعجب والدهشة).

■ هيئة تنم عن الصرامة والشدة.

إطباق اليدين.

مس الرقبة براحة اليد.

تشبيك الذراعين بإحكام

حواجب مقطبة.

تعبير بالشففتين يدل على الإنكار

تنكيس الرأس

تشبيك الساقين.

■ حك الأذن أو الرقبة.

الإيماءات التي تعبر عن التبرم واللامبالاة

نظرة خالية من المشاعر.

اختلاج العينين.

الرأس بين راحتي اليدين.

تكرار قرع الأصبع أو القدم.

نظرة غير محدقة.

خفض العينين.

ساقان متشابكتان.

العبث بشيء أثناء الحديث.

الاستعداد للإصغاء إلى كلام المتحدث

تحديق النظر.

الاعتدال أثناء الجلوس ووضع اليدين على الركبتين

تعبير بالوجه ينم عن النشاط والحيوية

■ فك أضرار المعطف أثناء الوقوف ولمس اليدين للساقين.

تعبير بالوجه ينم عن اليقظة والانتباه.

القرب من الشخص الذي تحدثه.

الجلوس على حافة المقعد.

■ / هز الرأس دليلا على الموافقة.

الإيماءات التي تعبر عن الشعور بالإحباط

■ / تحديق النظر في محيط المكان.

■ / تحريك الأصابع بين خصلات الشعر.

قرع الأرض بالقدمين أو قرع شيء متخيل

التنهد.

تشبيك اليدين

إطباق الشفتين بإحكام

حك الرقبة.

أنفاس عميقة.

إطباق اليدين بإحكام

السير بطيئاً.

الإيماءات التي تعبر عن الشعور بالثقة

تطبيق الأصابع.

وضع القدمين على المنضدة.

الاعتدال في الجلوس ووضع اليدين خلف الرأس.

الوقوف باعتدال واعتزاز.

■ رفع الرأس.

ساقان مشدودتان.

انتصاب القامة.

■ الجلوس باسترخاء على المقعد.

تحديق لنظر.

الانطباع الأول أعظم أثرا ٦٥

تعبير بالوجه يدل على اليقظة والانتباه.

الإيماءات التي تعبر عن التوتر وعدم الثقة في النفس

المصافحة بفتور وبمشاعر باردة.

الغمغمة بصوت واضح.

وضع اليدين على الفم أثناء الحديث.

نظرة غير محدقة.

ضحكة تنم عن القلق والتوتر.

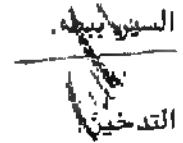
نقر الأصابع على المائدة.

التنهّد.

تشبيك الذراعين أو الرجلين.

تحريك الأصابع أو اليدين عند الجلوس حركات تنم عن القلق.

العبث ببعض الأشياء عند الحديث.



■ قضم الأظفار.

## الملابس الواجب ارتداؤها للظفر بإقناع الآخرين

دائما ما يصدر الناس أحكامهم على الآخرين من خلال الملابس التي يرتدونها، فقد أوضحت الدراسات أن الملابس التي ترتديها تظهر للآخرين مبادئنا الشخصية التي نؤمن بها- سواء كانوا يدركونها حقاً أم لا.

## أزياء رجال السياسة والصورة التي نخالها لهم

إذا ارتديت ملابس ذات طراز قديم ، فسيظن الآخرون أنك تنتمي إلى حزب سياسي محافظ، وأما إذا كانت ملابسك ذات طراز حديث، أنيقة للغاية فستكون موضع ثقة الآخرين

ففي بريطانيا العظمى ، التي توجه اهتمامها دائما لنظام الطبقات ، كل زعيم حزب العمال السابق ميشيل فوت يتميز بارتدائه معطفا ذا صوف غليظ في كل مكان يذهب إليه ، حتى في الاحتفال بيوم الذكرى - هذا خلافا لتلك البدل الأنيقة، المزودة الصدر ، التي يرتديها معظم زعماء حزب العمال اليوم.

## الملابس وتأثيرها في النفوس

مما لا شك فيه أن قدرتك على إقناع الآخرين بما تريد ترجع أساسا إلى قدرتك على التأثير والسيطرة عليهم، والتي تعتمد على ما ترتديه من ملابس توحى بهيبتك ونفوذك وجدارتك وكفاءتك في عملك، مثل الملابس الرسمية التي يرتديها القاضي والطبيب، كالشعر المستعار للقاضي والمعطف الأبيض للطبيب فضلا عن أن البزات الرسمية تحدث تأثيرا بالغا في نفوس الناس ، وخاصة في مجال العمل، ومن ألوانها الشائعة التي توحى بالقوة والسيطرة الأزرق والأسود والرمادي الغامق وأما الأزرق الغامق فهو أكثر الألوان إحياء بالهيبة والقوة.

وعلى الرغم من أن الملابس العملية هي أكثر الملابس انتشارا في الدول المتقدمة، إلا أنه ينبغي ارتداء مثل تلك الملابس بعناية فائقة وتخزين الوقت المناسب لارتدائها في المناسبات غير الرسمية.

ومن الجدير بالذكر أنه حينما دخلت المرأة مجال العمل، نصحتها الكثيرون بأن ترتدى مثل ملابس أقرانها من الرجال بقدر الإمكان، و أما وجه النصيحة فهو المصادقية في تخزين الملابس، بأن تتوافق والمهنة ، وسوف يفسر ذلك على أنه من قبيل اللياقة التي تطمح إليها. تأمل ملابس هؤلاء ممن تريد أن تؤثر عليهم بأفكارك، واهتد بأذواقهم.



## الانطباع الأول أعظم أثراً ٩٧

من المعروف دائماً أن الملابس الغربية الصارخة فى ألوانها التى ترتديها النساء موضع نقد لاذع وهجوم من الآخرين. يقول المراسل الصحفى الأمريكى بولين فريدريك: "إذا شرع الرجل فى حديث فإن الآخرين يستمعون إليه أولاً ، ثم ينظرون إليه ، أما إذا شرعت المرأة فى الحديث فإنهم ينظرون إليها : فإذا أعجبته ملابسها أنصتوا"

إن فريدريك ليبالغ ؛ والدليل على ذلك أن مادلين أولبرايت - أمين سر الرئيس بيل كلينتون سابقاً ، ووزيرة الخارجية حالياً - كانت من أكثر النساء قوة تأثير فى العالم ، ولم يكن هذا التأثير البالغ نابعاً من إعجابهم الشديد بملابسها أو سمات وجهها ، بل كان نابعاً من سحرها وذكاؤها الحاد وعلاقاتها الاجتماعية وقدرتها الفائقة على إقناع الآخرين.

## كيف يمكن أن يكون شخص مرآة للآخر وأن يشابهه فى حركاته وأن يفوقه

عندما تربط بين شخصين علاقة قوية وحميمة ، فإننا نجد تشابهاً كبيراً فى حركاتهما وإيماءاتهما التى تحدث فى نفس الوقت مثل نبضات قلب الأم التى تتزامن مع نبضات قلب طفلها.

## كيف يمكن أن يكون شخص مرآة للآخر

غالباً ما نجد تشابهاً كبيراً بين حركات وإيماءات شخصين ، عندما ينهمكان فى الحديث معاً ، فنجد كلا منهما يشبك ذراعيه أو يبسطهما أثناء جلوسه ، دون أن يفتننا إلى أن حركاتهما وإيماءاتهما متشابهة.

وبالمثل عندما تشترك مجموعة من الأفراد فى الآراء والتصورات ، نجد تشابهاً كبيراً فى حركاتهم وإيماءاتهم ، وذلك فى كثير من المناسبات التى يريد فيها فرد ما أن يفرض تأثيره وسيطرته على الآخرين ، فإذا غير هذا الفرد وضعه / "وقوفه أو جلوسه" يتغير الآخرون بتغيير أوضاعهم ، أما إذا خالف شخص فى المجموعة الآخرين فسوف تخالفهم لغة جسده أو جسدها أيضاً

تعتمد محاكاة الآخرين لك أثناء حديثك على قوة مشاعر الحب والألفة التى يكنونها لك ، تلك المحاكاة تحدث تلقائياً وبشكل طبيعى ، ويدرك هؤلاء البارعون فى فن إقناع الآخرين تماماً كيف يحققون أهدافهم المنشودة من خلال تلك المحاكاة.

## صورة حية لمارجريت تاتشر

عندما تولت مارجريت تاتشر رئاسة الوزارة ، كان القليل من البيروقراطيين يلبون رغباتها وكان من بين هؤلاء أمين سرها البريطاني بيرنارد اينغام ، الذي كان ضليعاً في فن التأثير والسيطرة على الآخرين بأن يجمر من نفسه صورة حية للشخص الذي يرغب في التأثير والسيطرة عليه ، وقد نبغ حقاً في ذلك حينما جسد صورة مارجريت تاتشر.

تقول ميرى براج ، مؤلفة كتاب "الابتكار والبراعة في فن التأثير على الآخرين": "كانت تاتشر تؤدي عملها في رئاسة الوزارة على أكمل وجه وكانت تتوقع أن تجد ذلك في كافة العاملين في الوزارة، الذين كانوا غالباً ما يقصرون في أداء المهام الموكلة إليهم ويدعون أنهم يعجزون عن القيام بها، أما أمين سرها اينغام فلم يكن يتردد مطلقاً في أداء كافة الأعمال المكلف بها ، ولقد نجح حقاً في أن يصبح صورة حية من مارجريت تاتشر"

## التشابه بين معدل سرعة التنفس وسرعة الكلام بين شخصين

من الجدير بالذكر أنه إذا ربطت بينك وبين شخص آخر مشاعر الألفة والوثام، فسوف يصبح هذا الشخص مرآة لك ، أي سوف يكون شبيهاً لك في كل شيء ، حتى في معدل سرعة التنفس وسرعة الكلام ، ويعني ذلك أنه إذا كان هذا الشخص يتنفس بمعدل بطيء فينبغي عليك أن تبطي، قليلاً من سرعة أنفاسك، حتى تضاهي سرعة أنفاسه ، وذلك لكي تحدث تأثيراً بالغاً في نفسه يجد الكثيرون أن ربما كان ذلك شاقاً بعض الشيء ، على أنه يحتاج منك فقط إلى بعض التمرينات التي تساعدك على أن تجعل من نفسك مرآة لشخص آخر ، ومن ثم تتشابهان في سرعة الكلام ومدى الصوت، وانخفاض وارتفاع مستوى طبقاته ، إلا أنه ينبغي أن تتوخى الحذر في ذلك، فقد يدرك الطرف الآخر أنك تحاكيه، أما إذا كان ذلك يدفعك لأن تغير من سرعة كلامك أو نمط صوتك، فينبغي عليك أن تقلع عنه في الحال.

## اللغة المشتركة والمتشابهة بين شخصين

إذا أردت أن تجعل شخصاً آخر يتأثر بحديثك تأثراً بالغاً، فينبغي عليك أن تستخدم المفردات اللغوية والمصطلحات التي يستخدمها ، وتلك هي أفضل الطرق لكي تولد مشاعر من الألفة والوثام بينكما ، فالكثير من البائعين ، مثلاً

## الانطباع الأول أعظم أثراً ٦٩

يستخدمون بمهارة كبيرة تلك المفردات والمصطلحات اللغوية التي يستخدمها زميائهم عندما يعرضون عليهم سلعمهم ويقنعونهم بشرائهم.

ومثال على ذلك، سمسار الأسهم الذى يغير مفرداته اللغوية ومصطلحاته دائماً وفقاً للمفردات والمصطلحات الخاصة بزميائه، فنجد أنه عندما يبيع أسهمه لمحاسب، يستخدم المفردات اللغوية والمصطلحات الخاصة التي يستخدمها المحاسب، وكذلك عندما يبيع أسهمه لمهندس معماري، يستخدم نفس مفرداته.

**المثال الأول:** فعندما يبيع أسهمه لمحاسب: نجده يتحدث بمهارة وبراعة فائقة قائلاً "لقد فحمت أوراقك المالية وسنداتك وأسهمك، ووجدتها قليلة جداً، لذا أنصحك بشراء بعض الأسهم التي سوف تدر لك عائداً عظيماً، وإننى على يقين تام أنك ستشاركنى الراى إذا فكرت فى كلامى جيداً"

**المثال الثانى:** أما إذا باع أسهمه لمهندس معماري، فيقول: "لقد فحمت جميع الأسهم التي تمتلكها ووجدت بعضها يحتاج إلى أن تغير بنيته، لذا، أنصحك بشراء بعض الأسهم التي سوف تحقق لك فائدة كبرى وأساساً قوياً، وإننى على يقين تام من أنك ستؤيدنى فى هذا الراى، إذا قمت بالمعاينة الدقيقة لهذا التصميم المعمارى الذى أقدمه لك"

فى المثالين السابقين نجد سمسار الأسهم يغير من الكلمات والمفردات اللغوية التي يستخدمها؛ لكي يحقق هدفه المنشود، فإذا شاء أى شخص أن يوجد مشاعر من الألفة والوثام بينه وبين شخص آخر، فينبغى أن يستخدم نفس اللغة التي يتحدث بها هذا الشخص.

### الإيماءات المتشابهة لشخصين

لكى تنجح حقاً فى التأثير عليه يمكن أن تجعل من نفسك مرآة للشخص الآخر فى كثير من الاجتماعات الهامة بينكما، وذلك بأن تحاكي حركات هذا الشخص، ولا يعنى ذلك أن تكون صورة منه فى كافة حركاته وإيماءاته، وهو الأمر الذى يثير غضبه واستياءه، وإنما يعنى أن تحاكيه بعض الشيء فى تلك الحركات والإيماءات، فمثلاً، إذا كان هذا الشخص يشبك رجليه أثناء الجلوس، فقم بتشبيك ذراعيك مثلاً، بينما تجلس باسطة رجليك أو بعبارة أخرى ينبغى أن تكون بارعاً فى محاكاةك لحركات الشخص وإيماءاته.

## كيف يمكن أن تجارى شخصاً آخر فى حركاته وإيماءاته

هل يمكن أن تربط بينك وبين شخص يتسم بهيئته العدوانية مشاعر من الألفة والوثام؟ نعم ، يمكنك ذلك بأن تحاول أن تكون صورة من هذا الشخص ولو لبضع دقائق، وذلك بأن تتحدث معه عن شيء تشتركان فيه معاً، ثم تحاول بعد ذلك أن تجارىه فى إيماءاته وحركاته إلى أن تلمس وجود الألفة بينكما. إن مثل تلك المحاكاة التى تقوم فيها ببراعة ومهارة فائقة بتغيير إيماءاتك وحركاتك لكى تماثل حركات وإيماءات شخص آخر تسعى "المجاراة"

## كيف تفقد الآخرين

إذا نمت بينك وبين شخص آخر مشاعر قوية من الوثام والألفة فإنك مهيا لممارسة القيادة ولأن تغير اللغة الجسدية لذلك الشخص بتغيير نظيرها لديك، فغير وضعك قليلاً، وانظر أغير ذلك الشخص من وضعه أم لا ، فإن لم يتغير فإنك تكون عاجلته، فعاود تبديل نمطه السلبي ، وترقب دقائق قلائل قبل أن تحاول قيادته أو قيادتها مرة أخرى.

### كيف تستطيع أن تستوضح سريعاً شخصية الفرد الذى تخاطبه

من الأخطاء الجسيمة التى يمكن أن تقع فيها أن نبني آراءنا استناداً على هيئة الشخص ومظهره الخارجى ، وذلك لأننا لم يتوفر لنا الوقت الكافى فى كثير من المناسبات لكى نحدد الشخصية الحقيقية لهذا الفرد، فإذا أردت سريعاً أن تتبين شخصية هذا الفرد ، فقم بتطبيق تلك الخطوات الأربع:

## الخطوة الأولى: ألق نظرة على البيئة.

ينبغى أولاً أن تلقى نظرة عامة على حياة هذا الشخص وعلى البيئة التى يعيش فيها، ثم تنعم النظر فى ملامح هيئته وأنماط سلوكه.

## الخطوة الثانية: تفحص جيداً السمات المميزة له.

حاول أن تنعم النظر فى السمات المميزة لهذا الشخص، بعد أن تكون قد رسمت صورة فى ذهنك للحياة التى يعيشها، ثم تخير بعضاً من تلك الصفات من أربع إلى ست صفات وألق الضوء عليها.

### الخطوة الثالثة: استوضح الجوانب السلبية في مظهره

بعد أن تعرف السمات المميزة لهذا الشخص ركز على بعض الجوانب السلبية في مظهره وافحصها فحصاً دقيقاً

### الخطوة الرابعة: تبين الدلالة.

وأخيراً، فكر جيداً فيما يمكن أن تدل عليه تلك الجوانب السلبية. وضح بعض الافتراضات التي تعينك في معرفة شخصية هذا الفرد.

## الأداء الصوتي

لقد شهد قليلون من نجوم التصوير الفوتوغرافي الصامت بداية ظهور الفن السينمائي، الناطق عام ١٩٢٧، ولم يكن هؤلاء يتمتعون بنبرات صوت رقيقة تنفذ إلى قلوب المشاهدين، حتى ذلك النجم الشهير رالدولف فالنتينو الذي تميز بهذا الصوت الحاد والقصير النبرات

### قوة تأثير وسيطرة الأداء الصوتي

لقد أثبت الباحث بيتر بلانك وأقرانه أن هيئة المحلفين في كاليفورنيا قد أصدروا حكماً مرتين، في عام ١٩٨٥ بإدانة بعض المتهمين أثناء محاكمتهم عندما أعلم القضاة بجرائم صغرى قام هؤلاء بارتكابها من قبل، على الرغم من أن القانون قد نهى القضاة عن مشاركة المحلفين في ذلك، وقد أثبتت الأبحاث أن هؤلاء القضاة كانوا يتسمون بالعنف والشدة والصرامة وهم يدلون بمعلوماتهم إلى هيئة المحلفين عن هؤلاء المتهمين وعن الجرائم التي سبق إدانتهم بها، فنبرات صوته الحادة صوّرت هؤلاء المتهمين في أبشع صورهم، الأمر الذي أثر تأثيراً بالغاً في هيئة المحلفين وجعلهم يصدرن حكماً بإدانتهم.

### صوتك — أداة التعبير عن شخصيتك

إن صوتك هو أداة التعبير عن شخصيتك، فإذا كان صوتك يتسم بالقوة ويعبر عن الثقة بالنفس، ستجد الآخرين يعدونك شخصاً قوياً ونشطاً، واثقاً من ذاتك، أما إذا كان صوتك ضعيفاً متخاذلاً فستجد الآخرين يعدونك شخصاً ضعيفاً وجبلاً، وإذا كان صوتك حاداً وقوياً، فمن المحتمل أن يعاملك الناس بنفس الطريقة إن صوتك هو الذي يعبر عن انفعالك، ساكناً ومتوتراً أو مدنى نصبك، هذا بالإضافة إلى أنه يعبر عن حالك العاطفية والنفسية.

نعرض فيما يلي خمس خطوات تساعدك على جعل صوتك واثقاً قوياً ومسيطرأ:

## ١- نوع أدائك الصوتي لكى تجذب انتباه المستمعين

يحاول الخطباء البارعون فى فن إقناع الآخرين أن يغيروا من أدائهم الصوتي؛ وذلك للتأثير فى نفوس المستمعين؛ فإذا شاهدت خطيباً ضليعاً فى فن إقناع الآخرين ، ستجده إما أنه يسرع فى حديثه ، وذلك لكى يثير المستمعين ويملاً قلوبهم حماسة ، أو أنه يبطئ . وذلك لكى يهيئ المستمع لقدبر حديثه .

إما إذا تحدثت ببطء شديد ، فإن ذلك مدعاة للظن بأنك مضجر ومنهك أو غير يارح فى حديثك ، فالخطيب البارح ، الذى يدرك تماماً القضية التى يناقشها ويعرف كافة جوانبها يتحدث بطلاقة ، فى حين أن الشخص الذى يجهل بعض جوانب قضيته ، فسيتحدث ببطء تلقائياً .

لقد أوضحت الدراسات أن المستمعين يفضلون الخطيب الذى يتحدث بطلاقة على ذلك الذى يتحدث ببطء . وإن الأداء الأمثل هو الإبطاء بالقدر الذى يتابع عليه ، ولكن بسرعة كافية للاستمتاع بحديثه

إن معدل سرعة الكلام للغالبية العظمى من الناس هى ١٢٠ إلى ١٨٠ كلمة فى الدقيقة ، إلا أنه لا يوجد مستوى مثالى لسرعة الكلام؛ وقد تختلف سرعة الكلام لدى الكثير من الخطباء البارعين فى فن إقناع الآخرين اختلافاً كبيراً . فمثلاً : تحدث فرانكلين روزفلت بمعدل ١١٠ كلمة فى الدقيقة الواحدة ، وتحدث الرئيس كنيدي بمعدل ١٨٠ كلمة فى الدقيقة ، إلا أنه تحدث فى إحدى خطبه بمعدل ٣٢٧ كلمة فى الدقيقة ، وقد بدأ الخطيب مارتن لوتر كينج خطبته التى هى بعنوان " أملى المنشود " بمعدل ٩٢ كلمة فى الدقيقة وكان معدل سرعة كلامه فى نهايتها ١٤٥ كلمة فى الدقيقة ، فالجدير بالذكر هنا أن المعدل المثالى يعتمد أساساً على طبيعة المتحدث ورسالته .

## ٢- اخفض نبرات صوتك لتفرض نفوذك.

إن الصوت الخفيض ليفرض التأثير والسيطرة على الآخرين ، وإنه لمن العسير أن نقنع ببراعة وتوفيق خطيب يتسم بذلك الصوت الحاد المرتفع "ليني ماوس" لقد تلقى الرئيس الأمريكى جورج بوش تدريبات صوتية ، بعد أن باء بالفشل فى انتخابات الرئاسة لعام ١٩٨٨ ، من جرأه صوته العالى ، الحاد والعنيف ، وبالمثل تلقت رئيسة الوزراء البريطانية مارجريت تاتشر دروساً

### الانطباع الأول أعظم أثرا ٧٣

لتخفيض من نبرات صوتها العالية والحادة، سعيًا لفرض نفوذها على نحو أفضل.

لقد كان الرئيس ريجان من أنبيغ الرؤساء الأمريكيين في فن التأثير والسيطرة على الآخرين. تقول أستاذ علم اللغويات سوزيت هادين إلجين "لقد كان صوت ريجان الجهير العميق يثير إعجاب شعبه وحببه، حتى إنه ليصوت له، بغض النظر عن موافقته على دلائل الكلمات التي يؤديها الصوت" ويقول وليم سافاير المتحدث عن البيت الأبيض السابق والكاتب السياسي "لقد كان رونالد ريجان بجمل خطابه الذي من شأنه أن يتعثّر بالحلق وينغمه"

إن تغيير مستوى الصوت يمثل ارتفاع وانخفاض طبقات الصوت أثناء الحديث، فتغيير مستوى صوت المتحدث يدفعنا إلى أن نؤيد كلامه أو نرفضه، وتامل تلك العبارة: "إنني لم أقل إنني سرقت النقود" وقرأها بصوت جهير عند كل كلمة فإذا قرأت العبارة: "إنني لم أقل إنني سرقت النقود" ورفعت نبرة صوتك عند كلمة "أقل" فقد يعني ذلك أنك سرقت النقود، أما إذا رفعت نبرة صوتك عند كلمة "إنني" فهذا يعني أنك تعرف من الذي قام بالسرقة.

وإذا رفعت نبرة صوتك عند كلمة "النقود" فقد يعني هذا أنك سرقت شيئًا آخر، غير النقود.

يقوم مقدمو نشرة الأخبار بالتدرب على كيفية تغيير مستوى الصوت والتي من شأنها أن تساعد على أن يخفّضوا من مستوى أصواتهم، فمن المعروف أن انخفاض مستوى الصوت يدل على الثقة بالذات، والسيطرة، وصدق اليقين، أما ارتفاع مستوى الصوت فيوحي بالريبة والقلق وعدم الثقة في النفس.

### ٣ - تحكم في ارتفاع نبرات صوتك.

ينبغي أن يكون صوتك واضحًا ومسموعًا بدرجة كافية، وذلك لكي يحدث كلامك تأثيرًا بالغًا في نفوس المستمعين، وينبغي ألا يكون صوتك عنيفًا وصاخبًا، حتى لا يبعث مشاعر الغضب والضيق في نفوسهم وألا يكون ضعيفًا لدرجة تجعلهم عاجزين عن متابعة حديثك، والصوت الضعيف يعبر دائمًا عن مشاعر الخوف ويوحي بالذل والخضوع.





الانطباع الاول أعظم أثراً ٧٥ >

٧٠ ميلاً في الساعة عندما صدمت الفتاة أي بأن يجعل التوقف قبل كلمة الفتاة.

فالجدير بالذكر هنا أنه ينبغي أن تتوقف قليلاً قبل أن تتلفظ بكلمة تريد أن تجتذب انتباه المستمعين إليها. إلا أن كثيراً من الخطباء لا يستطيعون أن يثيروا انتباه المستمعين؛ نظراً لأن وقفاتهم تكون مفرطة القصر. قم بالعد واحد، اثنان ، ثلاثة، أربعة، عندما تتوقف متأكداً من قابلية التجاوب بالعين أثناء ذلك.

**جون هوارده :** إن نقص المهارات الصوتية يعد عائقاً جسيماً ، ومثال على ذلك رئيس الوزراء الأسترالي جون هوارد، الإداري الحاذق الذي كلفه فقر مهاراته الصوتية فقدان أصوات ناخبيه والسلطة ، فقد كان يلفظ خطبه بطريقة فائرة متكلفة ، ولم يكن يقرأ وهو يلقيها من نص مكتوب أمامه ؛ لذا فقد كان دائم التلعثم في حديثه مؤدياً عبارات تعوزها القوة والمتانة.

## الكذب والخداع

### الجنس وأكاذيب الرئيس.

لقد أشارت مجلة نيوزويك الأمريكية إلى فضيحة الرئيس ليل كلينتون مع مونيكا ليونسكي، إحدى المدربات في البيت الأبيض والتي كانت تبلغ من العمر أربعة وعشرين عاماً - وأطلقت عليها "فضيحة العصر"

إلا إن كلينتون ألقى خطاباً في ٢٦ يناير عام ١٩٩٨ ، أنكر فيه بعنف تلك الفضيحة الكبرى وأكد علانية أمام العامة " أنه لم يقم أي علاقة جنسية مع تلك المرأة"

أكان كلينتون صادقاً حقاً؟ نعم ، إنه كان كذلك إلا أنه كان هناك تضارب كبير في آراء العامة في تلك الفضيحة ، فكان البعض يتعاطف معه والبعض الآخر يهاجمه بقسوة وعنف ، الأمر الذي جعل فريق العمل في قناة ال بي بي سي ، ينهض لاكتشاف مدى صدق كلام الرئيس كلينتون، من خلال برنامج في الكمبيوتر يعمل تحليل دقيق لذبذبات صوته - والتي أكدت صدق كلامه وهو ينطق بتلك العبارة " إنني لم أقم علاقة جنسية مع تلك المرأة " ، إلا أن المؤلف أمير ليبارمان الإسرائيلي ، صاحب كتاب "جهاز كشف الكذب" أعلن أن نبرات صوت الرئيس كلينتون وهو ينطق بتلك العبارة توحي بأنه يمكن أن يكون قد أقام علاقة مع تلك المرأة" فعندما قال الرئيس كلينتون: "إنني لم أقم علاقة جنسية

مع تلك المرأة" كان المراد بالعلاقة الجنسية هنا هو الاتصال الجنسي، والذي أنكره كلينتون إنكاراً عنيفاً. لقد كان الرئيس يارعاً حقاً في خداع الآخرين تلك الصفة التي دائماً ما نجدها بين رجال السياسة، فقد كان ماكيا فيلي، الذي عرف بنبوغه في خداع الآخرين والتأثير عليهم، ينصح دائماً حاكمه بأن يخدع الآخرين ليحقق هدفه المنشود، وهو التأثير عليهم وإقناعهم بما يريد.

### الكاذبون تلقائياً

نجد رجال السياسة يكذبون في أحاديثهم في بعض المناسبات، يقول العالم النفسى بجامعة كاليفورنيا **بول إيكمان** فى كتابه "اختلاق الأكاذيب" "عندما يجرى أحد المذيعين حواراً مع أحد رجال السياسة فى المذيع أو التليفزيون ويسأله سؤالاً لا يعرف إجابته، فإنه يضطر للكذب للتغلب على تلك المشكلة"

يقول إيكمان: "إن ذلك يمكن أن يعد مهارة وبراعة فائقة ويعتبر من السمات المميزة لكل من الممثل والبائع، والمحامى، والمفاوض السياسى، والدبلوماسى.

### من يولد كاذباً

هل يمكن أن يولد شخص كاذباً؟ من المثير للدهشة أن الباحثين قد اكتشفوا جينات للكذب فى التركيب الداخلى لجسم الإنسان، ولقد أوضحت دراسة تم إجراؤها على ١٨١٩ شخص من جزر هاواى أنه يمكن أن يختلف أفراد العائلة الواحدة فى أربع وخمسين صفة، إلا أنهم يمكن أن يشتركوا فى صفة الكذب. وفى الطرق التى تمكنهم من خداع الآخرين، ويعلم الكاتب والعالم دانيال ماكنيل "إن سبب ذلك وجود جينات للكذب فى التركيب الداخلى لأجسامهم" من المعروف أن الكذب ينتشر بصورة واسعة فى مجال العمل، فقد قامت مجلة فن التسويق والمبيعات عام ١٩٩٧ بإجراء دراسة شاملة على عمل ٢٥٠ مدير مبيعات وأظهرت خداعهم للآخرين وادعاءاتهم الكاذبة.

■ يذكر ٤٩ بالمائة من مديرى التسويق أن أقمشتهم تحظى بقبول الكثير من العملاء.

■ يذكر ٣٤ بالمائة منهم أنهم سمعوا الكثيرين من العملاء يقولون إن أقمشتهم فاقت توقعاتهم.

## الانطباع الأول أعظم أثراً ٧٧

- يذكر ٢٢ بالمائة أن أقمشتهم الفاتكة فى الروعة والجمال دفعت الكثيرين من العملاء إلى الإقبال على شرائها، حتى لو لم يكونوا فى حاجة إليها.
- يذكر ٣٠ بالمائة منهم أن عملاءهم يطالبون بمكافآت مقابل شراء منتجاتهم التى تحظى بإعجابهم الشديد

لذا، وجهت مجلة فن التسويق والمبيعات هجومها اللاذع على هؤلاء المديرين وأعلنت أن "هؤلاء يتبعون سلوكاً فى مجال التسويق منافياً لمبادئ الأخلاق" وذلك بعد أن قامت بدراسة شاملة للوسائل التى يتبعها هؤلاء فى تسويق منتجاتهم.

يقول د. بول إيكرمان فى كتابه "اختلاق الأكاذيب" "إن الكذب ينقسم إلى نوعين؛ نوع يراد به إخفاء الحقيقة، ونوع آخر يراد به الزيف والخداع، وفى النوع الأول لا يبوح الكاذب بمعلومة ولا يذكر شيئاً من الحق فى الواقع، وأما النوع الثانى، فيعمد فيه الشخص، ليس فقط إلى إخفاء الحقيقة ولكنه يقدم معلومات زائفة فى صورة تبدو كأنها حقائق"

### مصاعب التحرى عن الكذب

من الجدير بالذكر أنه لو اشترك جميع الناس فى طرقهم فى الكذب والخداع، فسيصبح من السهل على المرء الذى يرغب فى أن يفرض تأثيره وسيطرته على شخص آخر أن يكتشف وسائل خداعه وكذبه، ويدرك الحقيقة كاملة، متبعاً بذلك مهارات مذيع التلفزيون أو الإذاعة.

إلا أن المشكلة هنا هى أننا لا ندري كيف يمكننا أن نتحرى عن كذب وخداع الفرد، وقد أوضحت دراسة أجراها إيكرمان أستاذ علم النفس بجامعة كاليفورنيا، أن الكثير من هؤلاء الذين يتمتعون ببراعتهم ومهاراتهم الفاتكة فى الكشف عن الخداع والزيف مثل المخبر السرى أو القاضى أو المحامى تكون نسبة اكتشافهم للحقيقة وتحريرهم عن الكذب والخداع هى من ٤٥ إلى ٦٠ بالمائة، وتلك هى النسبة الشائعة بين الأفراد العاديين فى تحريرهم عن الكذب، إلا أن الدراسة التى أجراها إيكرمان أوضحت أن أكثر الناس مهارة فى اكتشاف الحقيقة والتحرى عن الكذب هم الموظفون السريون من الشرطة أو قوى الأمن وحتى أولئك كانت نسبة التحرى عن الكذب لديهم هى ٦٤ بالمائة

وفي هولندا ، قام بعض علماء النفس والباحثون بإجراء دراسة دقيقة على فئات مختلفة من الناس - السجناء ، رجال الشرطة ، حراس السجون ، موظفي الجمارك والطلاب ، لمعرفة وسائلهم في التحري عن الكذب والخداع والكشف عن الحقيقة - فحقق السجناء أعلى نسبة في استيبارهم للحقيقة ومعرفة الدلائل التي تعبر عن الكذب والخداع ، ويبرر الباحثون علة ذلك ، بأن ربما كانوا "بارعين في الزيف والخداع".

ومن الجدير بالذكر هنا هو أن التحري عن الكذب ومعرفة الحقيقة أمر يحتاج إلى تدريبات عديدة تستطيع من خلالها أن تصعد نسبة معرفتك للحقيقة إلى ثمانين بالمائة بدلا من خمسين بالمائة

ينبغي عليك أولا ، أن تنعم النظر في الشخص الذي أمامك لكي تدرك هل يقول الصدق أو يحاول خداعك ، يقول عالم النفس والباحث إيكمان : " إنه من السهل علينا إخفاء الحقيقة أثناء حديثنا ، إلا أن ملامح وجوهنا ونبرات أصواتنا وإيماءاتنا دائما ما تظهر خداعنا"

وينبغي تدقيق النظر في ملامح المرء وإيماءاته وإيماء اهتمام كبير لنبرات صوته أثناء الحديث ، وذلك لاكتشاف مدى صدقه أو خداعه في حديثه ، تلك العناصر الرئيسية للتحري عن الكذب والخداع أعرضها لك مفصلة في النقاط التالية: تعبيرات الوجه ، والإيماءات ، ونبرات الصوت ، والكلمات :

### تعبيرات الوجه

إن ملامح وجوهنا ، تظهر دائما المشاعر والأحاسيس والمواقف الجائئة بداخلنا ، إلا أن الشخص الذي لديه القدرة على الكذب والخداع يستطيع أن يخفي تلك التعبيرات التي من شأنها أن تبدو على وجهه فتفشي كذبه وخداعه ؛ وذلك لأنه يدرك جيدا أن الآخرين يستطيعون أن يكتشفوها من خلال تعبيرات وجهه.

إلا أن نظرات أعين الكاذبين يمكن أن تكون أداة للكشف عن كذبهم وخداعهم ، وإن الشخص الكاذب ليتفادى دائما أن ينظر إلى المستمعين ؛ حتى لا يكشف عن مشاعر القلق والخوف التي تعتريه ، يقول الشاعر توماس يات : " إن العين لتشي بالقلب " ، لذا تظهر نظرات العين عند تضاربها مع الحديث بشكل واضح مدى زيفه وخداعه.

## الانطباع الأول أعظم أثراً ٧٩

فغالباً ما نجد الشخص الكاذب يرفض بشدة أن يقف أو يجلس أمامك وجهاً إلى وجهه ، أو يحاول أن يجلس وراء منضدة أو أى حاجز آخر، حتى يتجنب النظر إليك

إن الكاذبين قليلًا ما يبتسمون، وإذا فعلوا، فإنما يتكلفون، وعندما نبتسم بعفوية، ترسم العضلات التي تحت أعيننا عضوئًا، بينما لا تهيج الابتسامات المتكلفة تلك العضلات، وإنما تؤثر على جانباً من الوجه على حساب الآخر. فالابتسامة المصطنعة تظهر بسرعة، وابقى لفترة أطول، ثم تتلاشى بصورة غير مألوفة.

## الإيماءات الجسدية

يحاول الكاذبون أن يبقوا أيديهم ساكنة أو يخفونها ، على نحو له مغزى بالتقليل من حركاتهم، وغالباً ما يشغلون بلمس أنفسهم فداثماً يلمسون أنوفهم وذقونهم وأفواههم.

وبينما يقف الشرفاء منتصبين أو يجلسون كذلك نجد الكاذبين ، لعدم شعورهم بالأمن يقفون ويجلسون متخاذلين، وغالباً ما يضعون أيديهم فى جيوبهم.

## الصوت

يتسم حديث الكاذب بارتفاع نبرات صوته فى نهاية عباراته، بالإضافة إلى توقفه قليلاً أثناء حديثه ، وتلعثمه والنطق بعبارات غير مفهومة؛ نظراً لاضطرابه وقلقه.

## الكلمات

يتسم حديث الكاذبين بالعمومية والبعد عن الذاتية، فهم يتجنبون استخدام الضمائر الشخصية: أنا ونحن، الأمر الذى يبعث الريبة والشك فى مصداقية حديثهم. لقد رد الرئيس نيكسون على التهمة التى نسبت إليه فى فضيحة ووترجيت قائلاً: "لا يمكن أن يقوم الرئيس بارتكاب مثل ذلك" بدلاً من أن يقول: إننى لم أرتكب تلك الجريمة.

كما يعمدون عند سؤالهم عن موضوع معين إلى تقديم وجهة نظرهم إليك بدلاً من الإجابة المباشرة

يتجنب الكذبة الردود المباشرة ، وتراوغ ردودهم السؤال. تأمل الحوار التالي  
دار بين الصحفي رونالد زيجلر، سكرتير الرئيس نيكسون ، وبين مديع  
التليفزيون الشهيرة هيلين توماس ، عندما اتهم الرئيس نيكسون بفضيحة  
ووترجيت وكيف تجنب الأجوبة .

توماس: هل طالب الرئيس نيكسون بإقالته من منصبه ، وهل سيتم ترشيح  
آخرين لرئاسة الجمهورية ؟

زيجلر: لقد سبق أن ذكرت يا هيلين أنه ليس هناك تغيير لعضو من  
مجموعة الأعضاء العاملين في البيت الأبيض.

توماس: إننى لم أستفهم عن ذلك ، فهل طلب نيكسون إقالته من منصبه؟  
زيجلر: إننى وعيت سؤالك جيداً ، وسمعتك لأول وهلة ، فدعيني أسترسل  
فى إجابتي ، فكما قلت ، فإنه ليس هناك تغيير لعضو من مجموع الأعضاء  
العاملين بالبيت الأبيض، ولم تقدم استقالات.

لقد تجنب زيجلر الرد المباشر حتى يتقادى الكذب فى حديثه أمام العالم  
ويقوم أدعياء الكذب بإظهار امتعاض بالغ لمواراة كذبهم ، فقد تبين قضاة  
الإسرائيليين أن القاتل النازى أدولف إيتشمان كان يكذب أثناء صياحه قائلاً  
لا ، لا ، لا " أو " لم يحدث مطلقاً ، لم يحدث مطلقاً"

كما ينزع الكذبة إلى إضافة عبارات مثل "حتى أكون صادقاً معك" أو "فى  
الحقيقة" وتدعى هذه العبارات "مغايرة الكلام"

ويعمد الكذبة دائماً إلى المبالغة ويسقطون فى شرك الأرقام حين  
يستخدمونها؛ فهم يستخدمونها أرقاماً تقريبية بدلاً من ذكر الأرقام بالتحديد؛  
وتبدو جميع الأرقام التى يستخدمونها كما لو كانت مضاعفة.

ويقع الكذبة فى زلات عن غير قصد، فقد يقولون شيئاً فى حين إنهم  
يقصدون غيره، وقد أطلق عالم النفس الشهير سيجموند فرويد على هذه الأشياء  
زلات اللسان. ويضيف قائلاً: "ليست الزلات أمراً طارئاً ، بل إنها " نوع من  
التغريب بالنفس" فعلى سبيل المثل قد يقول من أزمع قول "لقد كانت هذه  
مهمة شاقة، فقد استغرقت فى تدوينها عطلة نهاية الأسبوع بأكملها" "لقد  
كانت هذه المهمة مهمة شاقة ، فقد استغرقت عطلة نهاية الأسبوع بأكملها كى  
أقوم باستنساخها"

## الانطباع الأول أعظم أثراً ٨٩

وتبدو ردود الكذبة شديدة التعميق لدرجة تنفى صدقها ، فقد زعم ، الخبير مارك فوهرمان الذى يشهد للقضاء ، وهو طوع اليمين أنه لم يستخدم قط أى تعبير عنصري ، إلا أنه لم يلق تصديقاً من جانب المستمعين ، الذين كانت هيئة المحلفين من ضمنهم ، وكان من الممكن أن تبدو مصداقيته بوضوح لو أنه قال أنه قد استخدم التعبيرات العنصرية فى بعض المواقف ، فقد تمكن فريق الدفاع من استخدام إحدى المحادثات المسجلة على شريط فى وقت لاحق ليثبت كذبه وينزع الثقة فيه .

ويقوم الكذبة بإعطاء معلومات غير مطلوبة ، مبالغين فى ذلك ، حتى يواروا خداعهم فهم يسهبون فى الحديث فى الوقت الذى تكون فيه الإجابة المقتضبة كافية

وقد يكون أكبر الأدلة الدامغة على الخداع هو التناقضات التى تقع فى حديث الكذبة والتى يقع فيها كل الكذبة حتى أمهرهم ؛ فهم يقومون بمناقضة أقوالهم السابقة فى أى جزء لاحق من حديثهم ، أو فى أى اجتماع آخر .

## الخطوة الثالثة

### عملية كشف الكذب

لقد طور جيرهارد جشوا نتز ، محرر مجلة بيع القوة الشخصية قائمة مفيدة تتكون من ثلاثة خطوط إرشادية لمساعدة المقتنعين على كشف الكذب .

#### ١- ابحث عن التناقضات والأخطاء التى تقع فى الحديث

ينسى الناس دائماً ما قد صرحوا به فى الاجتماعات السابقة وتتسبب هفوات الذاكرة وزلات اللسان فى التناقضات قم بتدوين هذه التناقضات ، إلا أنه لا ينبغي أن تعتقد أن كل زلة لسان كذبة ، فقد تكون الزلة ناتجة عن عدم الاهتمام .

#### ٢- أجر مقارنة لمحادثتين مختلفتين

افحص التناقضات التى يقولها الشخص فى اجتماعين مختلفين ؛ فقد يظهر أحد المشاركين بعض التوتر إذا سأله عن نجاح أحد المشروعات السابقة من الجهة المالية ، ثم يصمت هذا الشخص برهة ، يقوم بعدها بالإدلاء بإجابة واثقة ، مصحوبة بابتسامة عريضة ، إلا أنك حين تعاود الموضوع بعينه فى أحد

الاجتماعات التالية ، تطول البرهة التي يصمت فيها وتكون إجابته ملتوية ونبرة صوته مرتفعة.

ورغم أنك لا تملك دليلاً يشير إلى كذب شريكك، فإن هذه التناقضات الكبيرة التي حدثت في كلا الاجتماعين تدل على حاجتك لأن تتدبر على نحو أعمق.

٣- ابحث عن التناقضات بين الرسائل الكلامية وغير الكلامية. حينما ترهف السمع للطرف الآخر قم بملاحظة صوته أو صوتها وعينييه أو عينيها ويديها أو أيديها. أنصت إلى ارتفاع نبرة صوته؛ وارقب تحركات يديه، القليلة والإيماءات التي تمس الأنف، فإذا كان ثمة هوة بين ما يتلفظ به الناس وبين تعبيراتهم الجسدية فارصد المعلومات الفعلية

#### بعض الدلالات الناجمة للخداع

هاك قائمة تحتوي على بعض علامات الخداع. تذكر أنه ليس ثمة إلماح واحدة ، أو وضع واحد أو تعبير وجهي يعد في حد ذاته دليلاً على الخداع. بل إنها مجرد دلالات على وجود الخداع؛ لذا فإن سيماء الوجه يجب تعزيزه بقرائن مؤكدة من الوجه والجسد والصوت والحديث.

#### ١- الوجه

- يتجنب النظر في العين.
- تقل حملة وتحديق الطلبة.
- لا يبتسم إلا نذراً
- تظل الابتسامات المتكلفة لفترة (طويلة)، وتنتهي فجأة.
- تبدو الابتسامة كما لو كانت قهريّة.
- تبدو الأعين كما لو كانت خاوية.

#### ٢- البدن

- لا تنطبق الإلماحات والكلمات.
- يستخدم قليلاً من تحركات الذراع واليدين لتوضيح النقاط.
- يقوم بلمس بعض أجزاء جسده كالأنف والذقن ، والفم بكثرة



### ٣- الصوت

- يرفع نبرة الصوت.
- يطيل السكوت والتردد.
- يتكلم بنودة.

### ٤- الكلمات

- يتجنب الإدلاء ببيانات حقيقية.
- يستخدم التعميم بدلا من التحديد.
- تبدو الكلمات متكلفة.
- يستغرق وقتا طويلا في الإجابة على الأسئلة.
- يستخدم إجابات شديدة الاقتضاب.
- لا يفكر ولا يتعلم.
- ينزع للتمتمة ويتحدث بطريقة غامضة.
- تبدو أقواله كما لو كانت استفسارا.
- يتجنب استخدام الضمائر.
- يشير إلى الإجابة ضمنيا.
- يتجنب الإجابات المباشرة.
- يستخدم عبارات مثل "كي أكون صادقا" ، "حتى أقول الحقيقة".
- تبدو مواقفه شديدة التتميق لدرجة تنفي صدقها.
- لا تظهر تبريراته غليل النفس.
- يستخدم الأرقام التقريبية وتبدو هذه الأرقام متشابهة أو أضعاف بعضها.
- يقوم بالاحتجاجات الكلامية التي تسرب المعلومات.
- يقع في زلات اللسان.

## مؤشرات الافئاع

- ١ تأكد دائماً من أن لغة بدنك، تطابق حديثك، فإذا ما حدث تناقض بين لغة جسدك وحديثك، فسوف يكون لحديثك عظيم الأثر
- ٢ قلما تحصل على فرصة ثانية لإعطاء انطباع حسن، بينما يستغرق إء الانطباع السيء أربع دقائق
- ٣ يجب عليك أن تواجه الشخص، وأن تتخذ موقفاً جيداً، وتنحنى للـ وتبقى على اتصال الأعين وتصافح باليد حتى تحدث انسجاماً مـ جسدك.
- ٤ قم بتقديم نفسك في أفضل الظروف، وارزد ملاهك بطريقة تنم عن سلسـ وقوتك، واحترافك.
- ٥ قم بتقليد وضع ولغة الشخص الآخر ومعدل حديثه، حتى تزيد من هذـ الإنسان.
- ٦ تحكم في نبرة علو صوتك، ومعدل إلقاءك، لتظهر الثقة والسيطرة، واستخدم السكتات لتزيد من الأثر.
- ٧ ابحث عن التناقضات والأخطاء الكلامية، لتكشف الكذب. ابحث عن التضاربات بين الرسائل الكلامية وغير الكلامية.

## قراءة أفكار الغير

### استغلال نمط الشخصية في الإقناع

#### نمط الشخصية والسلوك

بينما نختلف جميعاً من حيث الشكل والحجم فإننا لا نختلف كثيراً في وجوه أخرى، كما قد يتطرق إلى ذهن الكثيرين. لقد اكتشف علماء تصنيف الشخصية أن سلوكنا يمكن التنبؤ به بصورة غريبة، كما أنهم قد تعرفوا على عدد من أنماط الشخصية، يمكن وضع كل منا في قالبها.

ترجع فكرة نمط الشخصية منذ أكثر من سبعين عاماً إلى قول عالم النفس السويسري كارل يونج، الذي ذكر أن هناك ثلاثة مقاييس أفضلية للشخصية وثمانية أنماط للشخصية، واشترك معه اثنان من الأمريكيات، كاترين برجز وابنتها إزابيل مايرز وابتكروا مؤشر مايرز برجز للنمط (MBTI) ولقد أضاف بحثهم اللثام عن حقيقة، هي وجود أربعة مقاييس لأفضلية الشخصية وستة عشر نمطاً مميزاً للشخصية.

#### نمط الشخصية والإقناع

على مدى الحقبة المنصرم عرف ملايين البشر مؤشر مايرز برجز للنمط، ومن خلال العملية اكتشف المقتنعون المحترفون قيمة نمط الشخصية. إن المقتنعين المحترفين، لا سيما من يعملون في حقل البيع، وجدوا أن نمط الشخصية هو أفضل جهاز تنبؤ بالسلوك البشري، ولقد أوضح بحث عن نمط الشخصية أن الأنماط المختلفة للشخصية تفضل الاقتناع بأساليب مختلفة

إن الإلمام بمعلومات عن نمط الشخصية تساعدك على

■ التعرف على طريقة اقتناع الجمهور التي يفضلها

- التعرف على نوع المعلومات التي يود الجمهور ملاحظتها وترديدها.
- التعرف على مدى تأثير صنع القرار لدى الجمهور.
- التحدث بلغة جمهورك أو عملائك.
- سرعة بناء العلاقة المطلوبة من أجل الإقناع الناجح

وبهذه المعلومات يكون من اليسير جداً لدى مقنع محترف أن يهذب عرش بما يتفق مع الاحتياجات الدقيقة للجمهور.

### المقاييس الأربعة لنمط الشخصية

يمكن قياس نمط الشخصية بأربعة مقاييس، كل منها حلقة اتصال بين طرفين:

- ١- كيف ومن أين نحصل على طاقتنا  
(مقياس الانبساط [E] والانبطواء [I])
- ٢- أى أنواع المعلومات نوليها اهتمامنا  
(مقياس الإحساس [S] والحدس [N])
- ٣- كيفية صنع القرار  
(مقياس التفكير [T] والشعور [F])
- ٤- كيفية إيجاد الحلول للقضايا  
(مقياس التحكم [J] والإدراك [P])

إن طرفي كل مقياس يطلق عليهما اسم الأفضليات، ومعظمنا لديه نزعة داخلية تجاه أفضلية بعينها، والناس على طرفي المقياس عادة ما يكونون مختلفين عن بعضهم البعض، فمثلاً، عادة ما يكون شديد الانبساط كثير الحديث، ودوداً مرحاً أكثر من شديد الانطواء، الذي عادة ما يكون أقل حديثاً وأكثر تأملاً وتفكيراً، وعلى كل حال، فإن أشد الانطوائيين عادة ما يكون قادراً تماماً على السلوك الانبساطي، ومن الممكن أن يكون الانطوائي المتشدد مثلاً مدرساً ممتازاً أو عارضاً، إذا تطل الأنشطة عادة من نصيب الانبساطيين

وفي جميع الأحوال فإننا نكون في أوج راحتنا عندما نعمل أو نكون على اتصال مع الآخرين بالأسلوب الذي يناسب بصورة طبيعية نمط شخصيتنا ، وفي الحقيقية فإن الأبحاث تظهر أننا نميل للارتداد إلى نمط الشخصية عندما نتعرض للمعاناة.

وتعطي المقاييس الأربعة ثمانى أفضليات ، تتحد مكونة ست عشرة تركيبة من أنماط الشخصية

من الأيسر النظر للخريطة ( ألبينة بعد ) يستخدم نمط الشخصية الحرف الأول من الأفضلية على سبيل الاختزال فمثلا الشخصية الانبساطية (extrovert) نختار لها الحرف (E) ، أما الانطوائية (introvert) فنختار لها الحرف (I) مع ملاحظة أن الحدس (intuitive) نختار له الحرف (N) تمييزا له عن الانطوائي (introvert)

أنماط الشخصية الستة عشر			
INTJ	INFJ	ISFJ	ISTJ
INTP	INFP	ISFP	ISTP
ENTP	ENFP	ESFP	ESTP
ENTJ	ENFJ	ESFJ	ESTJ

المقياس الأول: كيف ومن أين نحصل على طاقتنا من

(مقياس الانبساط والانطواء)

يقوم المقياس الأول كيفية شحذ طاقتنا ، فالانبساطيون يشحذون طاقتهم بمصاحبة الآخرين ، عندما تحتاج بطارياتهم إلى شحن ، فإنهم يختلطون بالأصدقاء والزملاء ، وعلى النقيض من ذلك يشحذ الانطوائيون طاقتهم بالبحث عن العزلة والتأمل منفردين.

عندما يتم معالجة مشروع ما ، يميل الانبساطيون إلى إشراك الآخرين في وضع الخطط والتنفيذ ، أما الانطوائيون فإنهم يفضلون العمل على انفراد ويخوضون التحديات ، وهم في عزلة

يمارس الانبساطيون الاتصالات بالتفكير والعمل خلال مشكلة ما بصوت عال، فهم يعشقون معالجة الأمور مع الآخرين، أما الانطوائيون، فعادة لا يتحدثون كثيراً مثل الانبساطيين، فهم يفضلون الخصوصية ويميلون للتأمل والتوقف قبل الإدلاء بآرائهم

والآن الانبساطيين يعشقون صحبة الآخرين، فهم يجدون راحتهم أكثر في أي وظيفة عامة تتعرض للإشراف العام المستمر، أما الانطوائيون فتبدو عليهم علامات السرية بصورة أكبر، ولأنهم يقدرون سريتهم، فإنهم لا يطلعون عليها سوى أقرب الأصدقاء الذين يشاركونهم أسرارهم.

إن نحو ٧٥٪ من الأمريكيين انبساطيون، والباقيون ونسبتهم ٢٥٪ من النمط الانطوائي.

افحص قائمة المراجعة المبينة فيما بعد، واختر منها الأفضل التي تصف سلوكك.

### قائمة مراجعة الانبساط والانتواء

الانطوائيون	
■ يفكرون بصوت عال	■ يتأملون ويفكرون ثم يتحدثون.
■ اتصالاتهم كلها حماس	■ يحتفظون بمشاعرهم لأنفسهم
■ يتحدثون أكثر مما ينصتون	■ ينصتون أكثر مما يتحدثون
■ همسكون بزمام الحديث	■ في حاجة إلى جذب أنظارهم
■ يتقاسمون الوقائع الشخصية عن طيب خاطر.	■ يحتفظون لأنفسهم بالمعلومات الشخصية.
■ يفضلون المواجهة الصريحة	■ يفضلون المذكرات والتقارير التحريرية.
■ يتحدثون بسرعة عندما يدلسون بالمعلومات.	■ يتوقفون لفترات عندما يجيبون على الأسئلة.
■ يرتاحون عند اتصالاتهم بالجماعات.	■ يميلون للاتصالات الفردية.

أي أفضلية تنطبق عليك أكثر ؟

(A) الانطوائي

(B) الانبساطي

المقياس الثانى: أى أنواع للمعلومات نوليه اهتمامنا (مقياس الإحساس والحدس)

يصف المقياس الثانى الطريقة التى نفضلها فى استقبال المعلومات ؟ فالحسيون يولون الحقائق والتفصيلات اهتمامهم ، أما الحدسيون فيميلون إلى الحصول على الصورة العامة أولاً عندما ينصتون إلى المقترحات ، أما التفصيلات فقد تأتى فى المقام الثانى.

ويعتمد الحسيون على المعلومات العملية المفيدة، بعكس الحدسيين الذين يميلون لاكتساب معلومات جديدة، من خلال التصورات العامة.

يكيف الحسيون أنفسهم مع الحاضر ليعيشوا حياتهم العاجلة ويركزون عليها، أما الحدسيون فيأخذون بعين الاعتبار مضامين الموقف واحتمالاته دون الحقائق والتفاصيل ، فهم مستقبليون ، أكثر منهم معاصرين للحاضر.

يحلل الحسيون معلوماتهم من خلال الحواس الخمس - الإبصار ، السمع ، اللمس ، الذوق ، الشم ؛ ومن هنا كانت تسميتهم بالحسيين ، أما الحدسيون فإنهم يستقون معلوماتهم من خلال الحاسة السادسة - الحدس - ومن هنا أطلق عليهم اسم الحدسيين ، وهم غالباً ما يعتمدون على الحس الداخلى ، أى الحس الباطنى (شعور حدسى قوى بأن شيئاً سوف يحدث).

يقول بول تاهجر وباربارا بارون ، خبيراً نمط الشخصية "الحسيون يرون الأشجار بينما يرى الحدسيون الغابة" وهما يستخدمان استعارة تصويرية لتوضيح الاختلافات والفروق البارزة بين الحسيين ، والحدسيين فهما يقولان تخيل أن مصوراً يلتقط صورة بعدسة الزوم (المكبرة المقربة). "يقوم المصور بتصويب الكاميرا نحو شخص أمام مشهد بانوراما ضخم من سلسلة من الجبال. يبدو الأمر مع الحسيين وكأنهم يديرون العدسة حتى يظهر الشخص فى المقدمة (التفاصيل) فى البؤرة تماماً ، بينما خلفية المشهد ( الصورة الكبرى أو العامة) تبدو مطموسة ، وخارج العدسة (بؤرة العدسة).

إن ٦٥٪ من الأمريكيين حسيون ، أما الحدسيون فتبلغ نسبتهم ٣٥٪.

اقرأ قائمة المراجعة الآتية واختر منها الأفضل التى تنطبق عليك أكثر.

## قائمة مراجعة الحسية والحدسية

## الحسيون

- أول ما يعرضون الحقائق والأدلة والأمثلة .
- يسألون كثيراً عن الماهية والكيفية.
- يستخدمون الكثير من الأمثلة النوعية .
- يهتمون بالتطبيقات العملية قصيرة المدى
- يميلون إلى المعلومات المتأنية والأوصاف التفصيلية .
- يقدرّون خبرات الحياة الحقيقية.
- أول ما يعرضون أفكار "الصورة الكبرى أو العامة".
- يسألون كثيراً عن السبب.
- يتحدثون عن التصورات العامة.
- يهتمون بالصورة البعيدة واحتمالات المستقبل.
- يميلون إلى استخدام الاستعارات والمأثلات.
- يهتمون بالإحساسات الباطنية والبصائر المتسمة بسعة الخيال.
- أي الأفضليات يبدو أنها تنطبق عليك أكثر؟

■ حدسي (N) \_\_\_\_\_

■ حسي (S) \_\_\_\_\_

## المقياس الثالث : كيفية صنع القرار

## (مقياس التفكير والشعور)

يقيس المقياس الثالث الطرق المختلفة التي نتخذ بها قرارات أو نصل إلى

نتائج

عند وضع القرار يساق المفكرون بالحقائق والمنطق والعقل. فهم يزنون جوانب قضية ما بحذافيرها، وإذا أظهرت الحقائق الحاجة إلى قرار صارم، فليكن ما يكون، حتى لو كان ذلك يعنى المساس بشعور الآخرين، فالحقيقة (كما يرونها) تأتي في المقام الأول، من حيث الأهمية



## قراءة أفكار الغير ٩١

أما الشعوريون، فإنهم عندما يتخذون قرارًا يضمنون تأثر انفعالات الآخرين من جراء هذا القرار ومشاعرهم في المقام الأول، فعند الشعوريين تحتل المشاعر المرتبة الأولى من الأهمية؛ لذلك تبني قراراتهم على الحقائق والتعاطف على السواء. إن الشعوريين يتم إقناعهم بالنداء الانفعالي القوي بصورة أكبر من المنطق الصارم البارد، فالذوق والحساسية لدى الشعوريين يقفان على قدم المساواة جنبًا إلى جنب مع الحقيقة من حيث الأهمية.

إذا جاز وصف المفكر بأنه العقل قبل القلب، فإن الشعورى هو القلب قبل العقل، وبينما يفخر كل المفكرين بأن يطلق عليهم اسم واقعي المزاج والتفكير، فإن الشعوريين يفخرون بأن يطلق عليهم اسم رقيقى الأفئدة

إن الأمريكيين نصفهم مفكرون ، والنصف الآخر شعوريون.

اقرأ قائمة المراجعة التالية ، واختتر منها الأفضل التي تصف سلوكك أفضل وصف.

### قائمة مراجعة المفكرين والشعوريين

#### الشعوريون

- |   |   |
|---|---|
| ■ يستخدمون الحقائق الجامدة الباردة والنطق في إقناع الآخرين .    | ■ يقنعون الآخرين بالأمثلة الشخصية التي تقدم بصورة انفعالية. |
| ■ يعرضون أهداف الاجتماعات ومراميها في مقدمة الأمور.             | ■ يبدأون بالأمور البسيطة ، ثم يلخصون أوجه الاتفاق.          |
| ■ يفاضلون ما يبين أيجابيات وسلبيات كل مثال                      | ■ يتناولون قيمة كل بديل.                                    |
| ■ يوضحون الهدف والموضوعية، وغالباً ما يكونون انتقاديين حاسمين . | ■ يؤكدون على الرأي الآخر ويقدرونه.                          |
| ■ يعتقدون أن المشاعر لا تكون صادقة إلا إذا كانت منطقية .        | ■ يعتقدون أن المشاعر جميعها صادقة .                         |
| ■ يركزون على العمل.   | ■ يركزون على العلاقات .                                     |

أي الأفضليات يبدو أنها تنطبق عليك أكثر ؟

شعوري (F)

مفكر (T)

## المقياس الرابع : كيفية إيجاد الحلول للقضايا

### (مقياس والتحكيم والإدراك)

يصف هذا المقياس الأخير الطريقة التي نفضلها في تخطيط حياتنا وتنظيمها.

يفضل المحكمون سرعة صنع القرارات ويميلون للحزم ؛ لأن عدم اليقين وعدم الحسم يؤديان للقلق ، ومن ناحية أخرى ، يفضل الإدراكيون عند صنع القرار فتح مجال الخيارات ، وعدم اتخاذ القرار إلا بعد الاضطرار إليه تماماً.

ويفضل المحكمون الانضباط والتحكم والمبادرة وحمل المسؤولية أما الإدراكيون فهم يفوقون المحكمين سعادة ، لأن غيرهم يتولى المبادرة ويحمل على عاتقه المسؤولية ، ويظل على مسرح الأحداث

من سمات المحكمين أنهم يدركون قيمة الوقت ودقة المواعيد والتقيد بها. أما بالنسبة للإدراكيين ، فإن الوقت وارد متجدد ، والمواعيد مطاطة.

لا يهوى الإدراكيون صرامة النظام ، ويتململون غالباً من تحديد الأمور والتقييد بالنظام ، أما المحكمون ، فإنهم يعتقدون أن " المكتب المبعثر يدل على العقل المشتت " إن الإدراكي يعتقد أن " المكتب الخالي دلالة على العقل الفارغ " يضع المحكمون النظام والتنسيق محل التقدير ، فهم يعشقون وضع كل شيء في مكانه وإيجاد مكان لكل شيء

يمثل المحكمون ٦٠٪ من الأمريكيين ، أما الإدراكيون فيمثلون ٤٠٪.

اقرأ قائمة المراجعة التالية واختر منها ما يناسب سلوكك.



## قائمة مراجعة المحكمين والإدراكيين

	المحكمون
■ يفضلون فتح مجال الخيارات - يميلون للإجراء.	■ يفضلون سرعة صنع القرارات ويميلون للحسم
■ يشعرون بالتقيد بالجدول والمواعيد.	■ يفضلون وضع برامج ومواعيد انتهاء.
■ يفضلون بدء المشروعات.	■ يميلون إلى إنهاء المشروعات.
■ يتسمون بالرونة بشأن المواقع.	■ يتفاوضون من مواقع محددة، وأحياناً تغلب عليهم سمة الدوجماتية (تأكيد الرأي أو القطع به ولو دون مبرر كاف).
■ يركزون المناقشات على العمليات	■ يركزون المناقشات على المحتوى
■ يميلون للاجتماعات تجنباً للحسم.	■ يفضلون الاجتماعات للوصول إلى نتيجة.
■ يعتقدون أن الوقت متجدد وأن المواعيد مطاطة.	■ يعتقدون أن الوقت مورد ثابت وأن المواعيد هامة.

■ أي الأفضليات يبدو أنها تنطبق عليك أكثر ؟

محكم (J) \_\_\_\_\_ إدراكي (P) \_\_\_\_\_

وفيما يلي شكل يلخص ما تم تناوله

### ملخص لأنماط الشخصية الأربعة

يتم شحن طاقتها بواسطة:	
الانطوائيون	الانبساطيون
التفكير بهدوء قبل التحدث	التحدث أولاً ثم التفكير
يولون أهمية إلى:	
الحدسيون	الحسيون
رؤية الصورة الكبرى أو العامة	البحث عن التفاصيل النوعيات
وسيلتهم في اتخاذ القرار:	
الشعوريون	المفكرون
تقدير الانفعالات والمشاعر.	تقدير الحقائق والدلائل
أسلوب حل القضايا:	
الإدراكيون	المحكمون
فتح مجال الخيارات	سرعة البت

### كيفية استغلال نمط الشخصية

في الإقناع

لسرعة تحديد نمط الشخصية سل نفسك الأسئلة الأربعة التالية:

١- هل من أريد إقناعه يفضل مناقشة القضية بصوت عال صريح، قبل اتخاذ إجراء (انبساطي) أو يفضل التفكير في الأمر قبل التحدث واتخاذ الإجراءات (انطوائي)؟

٢- عند الإصغاء لعرض ما، هل من أريد إقناعه يولي اهتماماً لمعلومات نوعية ومفصلة (حسي) أو يستجيب للصورة الكبرى (حدسي)؟

٣- عند صنع القرار، هل من أريد إقناعه يبت في الأمر بناءً على نوعية الحقائق والأدلة (مفكر) أو يضع في اعتباره، أولاً التأثير على قيم الناس ومشاعرهم (شعوري)؟

٤- هل من أريد إقناعه يفضل التقدم بسرعة بمجرد الانتهاء من صنع القرار (محكم) أو يفضل ترك مجال الخيارات مفتوحاً (إدراكي)؟

إن مفتاح الحل عند الإقناع هو أن تذكر أن الأنماط المختلفة للشخصية تفضل الاقتناع بطرق مختلفة.

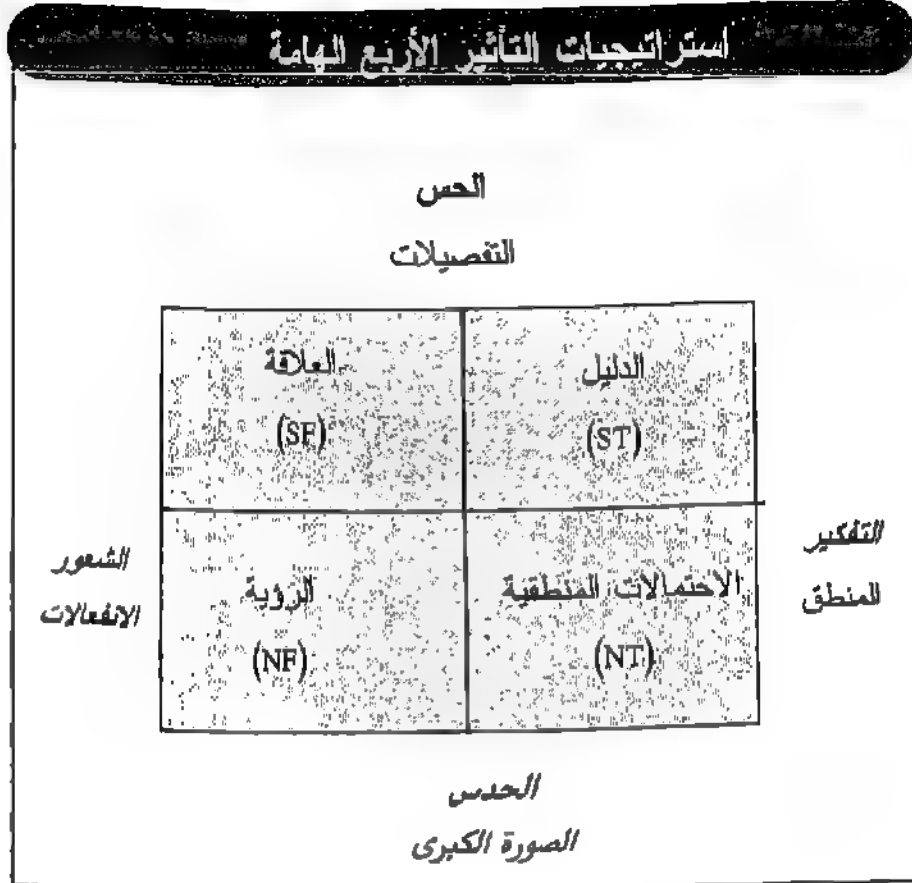
إنك كمقنع لن تتعرف على نمط الشخصية لدى كل فرد تريد إقناعه، ومع ذلك، فإن كل الناس يكشفون عن مفاتيح للحل بصورة كافية من خلال سلوكهم، بما يتيح لك تقريباً أن توفق نمطك مع أفضلياتهم.

### استراتيجيات التأثير الأربع الهامة

جدير بالذكر أنه بالنسبة لمعظم الزعماء الذين ينشدون إقناع الآخرين، فإن المعلومات الهامة الضرورية للإقناع الناجح تتصل بمقاييس الشخصية الأوسطين: مقياس انحص والحدس، ومقياس الفكر والإدراك.

وعندما تركز على مقياس SN، TF فستجد أن هناك أربعة تركيبات لثنائيات عملية ST، SF، NT، NF.

وبالتركيز فقط على هذه التركيبات الأربعة فسوف تجد أربع استراتيجيات تأثير هامة (انظر الشكل التالي):



ومن أجل الفعالية يمكنك اتباع أحد هذه الخيارات:

**للتأثير على ST** ركز على الدليل ثم قدم تحليلاً منطقيًا متأنياً ، وبصورة أساسية ركز على الدليل.

**للتأثير على SF** ركز على التفصيلات وكيفية تأثير هذه التفصيلات على الأشخاص المعنيين ، وبصورة أساسية ركز على العلاقات.

**للتأثير على NT** قدم أولاً صورة عامة ، وبعدها سلسلة من الخيارات العملية جيدة التحليل ، ركز على الاحتمالات المنطقية بصورة أساسية.

**للتأثير على NF:** قدم الصورة الكبرى أو العامة وبين كيفية تأثير اقتراحك على حياة الناس وقيمهم، ومشاعرهم، وبصورة أساسية ساعد من تريد إقناعه على التحقق من رؤيته.

### تحذير نهائي

إذا كانت تلك هي النظرة الأولى لك على نمط الشخصية، فينبغي عليك عندئذ حضور ورشة عمل في مجال MBTI المدارة تحت إشراف مدرب ثقة في هذا المجال، وإجراء الاختبار الكامل.

من أجل تقييم نمط الشخصية لدى شخص ما يمكن الرجوع إلى الجدول المبين في نهاية هذا الفصل والذي يخص هذا، أما فيما يتعلق بأنماط الشخصية لدى بعض المشاهير، فهناك جدول مماثل في نهاية هذا الفصل، يمكن الرجوع إليه

وعند تحديد نمط الشخصية، تذكر دائماً أن الأفراد المتماثلين أولئك الذين لديهم نفس نمط الشخصية عادة ما يكون لديهم بعض المشاكل البسيطة مع بعضهم البعض، ويقول خبيراً أنماط الشخصية هول دي تايجر، وباربارا بارون تايجر: "عامة، كلما كان نمطك مختلفاً كلما زاد احتمال سوء الاتصال"

إن القاعدة الذهبية في اتصالات نمط الشخصية هي: "عامل الآخرين بما تحب أن يعاملوك به"

أي تكلم دائماً بلغة الآخرين



## تحليل سرعة النمط

### شحن الطاقة:

## الانطوائيون

## يفكرون بهدوء

## الانفيساطيون

## يتكلمون أولا

### جذب الاقتباه إلى:

## الحدسيون

## يرون الصور

## الحسينيون

## يردون التفاصيل

### وسيلة صنع القرار:

## الشعوريون

**يقدرُون: الانفعالات**

## الفكرون:

**يقدمون الحقائق**

### وسيلة حل القضايا:

## الإدراكيون

## فتح الخيارات

## المحكّمون

## سرعة البت

تمت

## العلاقة

## الدليل

## الرؤية

### الاحتمالات المنطقية

## استراتيجية الإقناع

## أسماء الشخصية لبعض النماذج

INTJ	INFJ	ISFJ	ISTJ
<ul style="list-style-type: none"> <li>هانيبال</li> <li>سوزان بي أنتوني</li> <li>توماس جيفرسون</li> <li>جون ف كنيدى</li> <li>وودرو ولسون</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أوبرا وينفري</li> <li>الأم تريزا</li> <li>مارتن لوثر كينج الأصغر</li> <li>جيمي كارتر</li> <li>الأميرة ديانا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ميشيل جوردان</li> <li>روبرت دي . لي</li> <li>الملكة إليزابيث الثانية</li> <li>وليام هوارد تافت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>جورج واشنطن</li> <li>جورج بوش</li> <li>هربرت هوفر</li> <li>هارى ترومان</li> </ul>
INTP	INFP	ISFP	ISTP
<ul style="list-style-type: none"> <li>سقراط</li> <li>ألبرت آينشتاين</li> <li>دوايت أيزنهاور</li> <li>جيرالد فورد</li> <li>أدولف هتلر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>آن فرانك</li> <li>وليام شكسبير</li> <li>جاكلين كنيدى</li> <li>جون ف كنيدى الأصغر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مايكل جاكسون</li> <li>بول مكارثي</li> <li>أوليمبس س جرائنت</li> <li>فولفجانج موزار</li> <li>جون ترافولتا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>كايت ريتشارد</li> <li>إرنست همنجواي</li> <li>ميلارد فيلمور</li> <li>زخاري تايلور</li> </ul>
ENTP	ENFP	ESFP	ESTP
<ul style="list-style-type: none"> <li>توم هانكس</li> <li>تيودور روزفلت</li> <li>ونستون تشرشل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مارك توين</li> <li>ميج رايان</li> <li>رونالد ريغان</li> <li>ليون تروتسكي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بوب هوب</li> <li>جولدى هاون</li> <li>آرسنيو هول</li> <li>بابلو بيكاسو</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مادونا</li> <li>جاك نكلسون</li> <li>جيمس بوشانان</li> <li>فرانكلين بيرس</li> </ul>
ENTJ	ENFJ	ESFJ	ESTJ
<ul style="list-style-type: none"> <li>فرانكلين روزفلت</li> <li>ريتشارد نكلسون</li> <li>جين نورمان</li> <li>شوار زكوف</li> <li>مارجريت تاتشر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>فرانسوا ميتران</li> <li>آبراهام لنكولن</li> <li>ماوتسى تونج</li> <li>روس بروت</li> <li>نلسون مانديلا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>دون نوتس</li> <li>سالي فيلد</li> <li>بيل كلنتون</li> <li>وليام ماكينلي</li> <li>ريشف بيللى جراهام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إليوت نيس</li> <li>لندون جونسون</li> <li>جوزيف ستالين</li> <li>جون روكفلر</li> </ul>

## قوة الكلمة!

### كيف تضيف على الكلمات تأثيراً إضافياً

#### أهمية الكلمات

##### الماكر والطيب

شخصان، أحدهما ماکر والآخر طيب ساذج ، كانت لديهما مشكلة ، فكلهما كان يذمن التدخين، وكان يقضى جل يومه متعبداً ولا يستطيع البعد عن التدخين

واتفقا على عرض هذه المشكلة على رئيسيهما ليفصلا فيها فى غضون أسبوع. وعندما تقابلا ثانية سأل الماکر الطيب عن النتيجة فأجابه بقوله: " كارثة ، لقد وجهت لرئيسى سؤالا (هل أستاذك فى التدخين أثناء فترة الصلاة؟) فغضب وعاقبنى على عدم الاحترام، ولكننى أراك سعيداً يا أخى فما هو سر سعادتك؟"

ارتسمت ابتسامة ساخرة على شفתי الماکر وهو يقول: "لقد توجهت إلى رئيسي قائلاً (هل يأذن لى بالتعبد أثناء التدخين؟) فلم يأذن لى فقط ولكنه حيانى لورعى".

فعلى غرار الماکر يعرف المحدثون الناجحون كيف يستغلون كل كلمة ، وتبين الدراسات العديدة أن المحدثين المهرة يتمتعون بمصداقية أكبر وروح أعلى من المنافسة والإقناع

ومن جهة أخرى ، فإن المتحدثين المترددين الذين تنقصهم طلاقة اللسان ويستخدمون لغة تخلو من أوجه القوة لا يتمتعون بمصداقية وتبدو عليهم إمارات الضعف والوهن.

### الإنجليزية اللغة المثلى للمحدثين

إذا كان هناك لغة مثلى للمحدثين ، فلا ريب أن ينطبق ذلك على اللغة الإنجليزية التي تشتمل على ما يزيد على ٦١٥٠٠٠ كلمة تمنح المحدث الماهر اختياراً غير محدود من تراكيب الكلمات ، كما يضاف لها سنوياً ٥٠٠٠ كلمة جديدة.

لقد ابتكر شكسبير بمفرده مئات من الكلمات الجديدة (إذا قدر لك شهر أيام أفضل) و(فقير ولكن شريف) ، أو (لم تغمض لي طرفة عين) ولأن شخصاً ما (ساقك إلى الجنون) فإنك لا تتحدث الانجليزية فقط ، بل أنت تتحدث بلغة شكسبير

تقول أسطورة معروفة أن ما يعرفه الفرد من مفردات يعادل ثلثي ما لدى شكسبير الذي تحتوى مسرحياته على ما يقرب من ٣٠٠٠٠ كلمة ، ولكن توجد كلمات كثيرة تفوق ما يظهر في أعمال شكسبير ، وقد يعرف المحدثون ضعف ما لدى شكسبير. وطبقاً لرؤية عالم اللغات في جامعة أكسفورد جين إتشيسون فإن متحدث اللغة الإنجليزية الناضج يمكنه تذكر ٥٠٠٠٠ كلمة على الأقل.

اللغة الإنجليزية هي أعظم  
مكنة كهربية لأنها تشغط  
أي شيء في طريقها  
دافيد كريستال

### قوة الكلمة

يمتاز المحدثون المهرة بأنهم ذوو بيان وصناع كلمة ممتازون ، فهم يتحدثون بقوة الكلمة على حد قول جورج وولتر المتخصص في الاتصالات ، ويمتازون بالخصائص التالية

التحدث بطريقة الإثبات في اللغة. إنهم يتحدثون بالإيجاب وعندما يرغبون في شيء ما ، فإنهم يستخدمون كلمات تتصل بدقة بما يتوقعون حدوثه ، فعلى سبيل المثال ، لو فرض وأرادوا من عامل غير متحمس أن يكمل تقريره ، فبدلاً من عبارة:

"لو أنك أنجزت التقرير الليلة فسوف نقيم لك حفلاً"

فإنهم يستخدمون العبارة:

"عندما تنجز تقريرك الليلة فسوف نقيم لك حفلاً"

التحدث بطريقة التأكيد. فعند الحديث يصفون أنفسهم وبعثقاتهم وإنجازاتهم على نحو إيجابي صادق ، فبدلاً من قولهم:

"حسناً ، إنه مجرد رأي لي فقط، بطبيعة الحال ، وقد أكون مخطئاً ، ولكنني أستطيع القول بأن

فإنهم يقولون:

"أعتقد

تحمل المسؤولية فهم يتجنبون لغة تقديم كبش الفداء ، فبدلاً من أن يلقوا باللائمة على الآخرين أثناء الحديث، فإنهم يسكون بزمam الأمور ويتحملون المسؤولية باستخدام كلماتهم لتطويع الظروف التي يجدون فيها أنفسهم؛ فبدلاً من قولهم:

"تلك ليست إدارتي ، يمكنك اللجوء لآخر؛ ليقدم لك يد المساعدة"

فإنهم يقولون:

"سوف أساعدك بنفسى بأن أحضر لك الشخص المسؤول على الهاتف"

ابتغاء المكسب المشترك. إنهم يحاولون فى عباراتهم، من أجل التعاون وتكاتف الجهود وعند التفاوض أن يغيروا قاعدة المكسب لك والخسارة للآخرين إلى قاعدة المكسب للجميع.

فبدلاً من قولهم:

هذا ليس عملياً ، ، ولن يصلح"

فإنهم يقولون

"تلك طريقة جديدة ، فلنجربها ونرى نتيجتها ."

التحدث على نحو قاطع . إن المتحدثين البارعين يتمتصون بالصراحة والوضوح ، فهم لا يسرفون في استخدام الكلمات ، ولكنهم يتكلمون في صلب الموضوع متحلين بالمصداقية والثقة والأمانة.

فبدلاً من قولهم: "أعتقد أن ذلك قد يفي باحتياجاتك ، وأرجو أن يمنحني ما تشده"

فإنهم يقولون

"إن ذلك يفي باحتياجاتك تماماً، وإنتى على يقين من أن ذلك سوف يؤثر لك بالضبط ما تحتاجه"

التحدث بلفظ متكاملة. فهم يوحون بالتكامل ، بتجنب عبارات تحمل الناس على الارتياح في مدى إخلاصهم وأمانتهم، فبدلاً من قولهم:

"وحتى نلتزم الأمانة التامة ، علينا أن نزجر كيفين عن أدائه الرديء"

فإنهم يقولون:

"علينا أن نزجر كيفين عن أدائه الرديء"

~~عدم اللجوء للمعارات القوية مثل نهائياً ، مؤكداً وجداً ، ثم التصرف على عكس ما قيل وبالعكس ما يجب فعله.~~

ولقد اشتهر رئيس الوزراء الاسترالي جون هوارد بإضعاف حديثه باستخدام كلمة جداً ، وفيما يلي ما يدل على ذلك، ولاحظ كثرة استخدام كلمة جداً:

يونيو ١٩٩٥: "إننى بسبيلى للعمل بمجهود شاق جداً جداً من أجل إحراز الفوز"

فبراير ١٩٩٦ " إننى سعيد جداً جداً ، بهذه الحملة"

أ | مارس ١٩٩٦ إننى أشعر بامتنان كبير جداً جداً ، بصورة شخصية جداً لأوليتمونى من مسؤولية"

عدم استخدام عبارات التردد واللمتمة مثل آه ، إيه ، ها ، حسناً ، ما يضيف دلالة عدم التأكد وفقدان الثقة.

## قوة الكلمة ١٠٥

عدم اللجوء للأسئلة البتة . وهي الأسئلة التي تأتي فى نهايات الجمل مثل : " هذه الخطة سوف تتكلف كثيراً ، ألا تعتقد ذلك؟ " مما يضفى دلالة عدم التأكد وانعدام المصادقية.

تجنب الإنكار والتفنيل . وهي تعبيرات للمستمع لبيان مدى الفهم أو لإظهار الاحتمال مثل : " لست خبيراً فى هذا المجال ، ولكن مما يعد إنكاراً أو تنصلاً تقييدياً ؟ إن الإنكار أو التنصل يحث المستمع ويحرضه على عدم الموافقة والشك فى زعمك وخبرتك.

عدم اللجوء للكلمات الطائفة غير الزمة . عندما يكون المرء غير واثق من شيء ما أو يخشى التورط ، فمثلاً بدلاً من القول " أنا يعجبني هذا الاقتراح " يعرب المرء عن عدم تأكده بقوله " أعتقد أن هذه الاقتراح يعجبني "

تجنب العبارات المثيرة التي تضايق المستمع بالإضافة إلى ما تنطوى عليه هذه العبارات من غموض وعدم ثقة وعجز ، فعندما تقول : " أعلم أنني لا أنقل تلك العبارة بوضوح ، ولكنك تعلم مقصدي " فكانك تقول : " إننى لست مبالياً بشأن توضيح أفكارى "

تجنب فرط التأدب . وهو أحد سمات المتحدث غير الكفء الذى يستخدم عبارات من فضلك ، أشكرك ، بصورة متكررة جداً إن فرط التأدب ينطوى على الجبن وعدم الثقة

إذا أخطأت أو تسببت فى إزعاج شخص ما فالاعتذار مناسب ، أما إذا قلت : " أنا أعتذر ، لقد فشلنا فشلاً ذريعاً " فإنك تعتذر عن موقف لست متحكماً فيه ، والأفضل أن تستعرض المشكلة مبيناً تفاصيل حلها.

## مدى الفائدة

عندما تعرض سلعة أو خدمة أو فكرة فإن الزبون الذى تحاول إقناعه يريد دائماً أن يعرف مدى الفائدة التى سيجنيها ، ولن يمكنك إقناعه ، ما لم يعرف تلك الفائدة ، فمثلاً قارن العبارة : يحتوى التفاح على الفيتامينات والسكر الطبيعى " بعبارة " إن تناولك لثمرة واحدة من التفاح يبعد عنك الطبيب " ، فالعبارة الأولى تهتم بالتفاحة ، بينما تعنى العبارة الثانية بالعميل.

## التجارة مهارة

تعلم التجار من قديم العهد عند تجارتهم أن يتبينوا فائدة السلعة للعميل من حيث مدى وفائها باحتياجاته ، وهذا يتطلب معرفة بالسمات والمزايا الخاصة بالسلعة وإدراك الفرق بين الاثنين.

السمات هي الحقائق التي تصف ماهية السلعة وكيفية استغلالها ، أما المزايا من ناحية أخرى ، فهي عبارة عن وسائل الاستفادة من السمات الخاصة بالسلعة بالنسبة للزبون وفيما يلي قائمة ببعض سمات حاسب آلي ومزاياه.

### سمات الحاسب الآلي ومزاياه

المزايا	السمات
إجراءات أسرع مع استخدام أحدث تطبيقات الفيديو والجرافيك.	بنقيوم III ميكروبروسيسور
توفير عدد أكبر من البرامج وملفات البيانات بما يضمن القوة والمرونة.	١٠- جيجابايت هارد درايف
يوفر مساحة عرض متزايدة بدون شغل حيز زيادة مثل الشاشة ١٧ بوصة	مونيتور Ev900 ١٩ بوصة

إن السمات باردة منضوية غير شخصية ، بينما المزايا تمتاز بالدفء والإغراء ، وإذا اهتم الزبون بالسمات فإن المزايا تزيد من قوة البيع ولهذا السبب ، تسمع عن حفز العاملين في مجال البيع على اتباع أسلوب التجارة مهارة

### الإغراءات واحتياجات البعثر الأساسية

إذا كانت هناك قائمة بالمزايا فينبغي تحديد ، أي وسائل أدعى للإغراء بالنسبة لعملية البيع. يتحدث التجار عن تحديد مكانة السلعة في ذهن الزبون ، أي موقف الزبون من السلعة. يعتقد يوب ستون أستاذ التسويق المباشر بجامعة نورث وسترن بأن " الناس يستجيبون لأي اقتراح محدد ، وذلك لسبب من-



## قوة الكلمة ١٠٧

سببين إما للحصول على شيء غير متوفر لديهم أو لتفادي فقدان شيء ما يمتلكونه"

وفيما يلي قائمة بوب ستون عن احتياجات البشر الأساسية، ولقد أصدر هذه القائمة من أجل الناسخين المحترفين الذي يعملون في حقل الصناعة التسويقية، وهي قائمة مراجعة مفيدة لأي تاجر، يستخدمها عندما يقرر الإغراء الخاص بالاقتراح الإقناعي:

## حوافز الإجراءات

الرغبة في الدفع	الرغبة في الحلب
تجنب النقد	الحصول على المال
تجنب فقد الممتلكات	توفير الوقت
تجنب الألم الجسدى	توفير الجهد
تجنب فقدان السعة	تحقيق الراحة
تجنب خسارة المال	التمتع بالصحة
تجنب المشاكل	تحقيق الشعبية
	تحقيق المتعة
	تحقيق النظافة
	تحقيق الاستحسان
	تحقيق الموضة
	إثارة الفضول
	إرضاء الشهية
	اقتناء ممتلكات جميلة
	اجتذاب الجنس الآخر
	تحقيق الذات
	محاكاة الآخرين
	استغلال الفرص

المصدر بوب ستون الطرق الناجحة للتسويق المباشر ١٩٩٤ إن تى سى.

بزينيس بوك ، ص ٣٧٩

### هنرى كيسنجر التاجر

إنه لينبغى على كل الزعماء أن يفكروا من منطلق السمات والمميزات.  
قنيلون أولئك الذين نظروا إلى هنرى كيسنجر وزير الخارجية فى حكومة ريتشارد نيكسون على أنه تاجر ، ولكنه كان ينفق أغلب وقت "سياسته الكوكبية" من أجل تقريب الجانبين، فى جدال لمعرفة مزايا الحصول على اتفاق ؛ ومن أجل مهاراته الاستثنائية كمفاوض ، منح جائزة نوبل فى السلام عام ١٩٧٣

### عرض البيع الفريد ( USP )

يقضى المقنعون معظم وقتهم بحثاً عن شىء ما فى سلعة ما أو خدمة تجعلها فريدة ، ويطلقون عليه اسم عرض البيع الفريد ، ومصدره روجر ريفروكيل الإعلانات الذى ابتكر إعلانات التلفاز أثناء الحملة الانتخابية لرئاسة أيزنهاور. من أطول وأشهر ما كتب فى جريدة *وول ستريت جورنال* وأصاب نجاحاً العبارة التالية :

"إنه منشور ليس له مثيل ١٠٠ إنه منشور فريد إنه العمل الوطنى الوحيد المتصل يومياً ، وفى عمل كل يوم ، يقف جنباً إلى جنب بجوار أكبر هيئة عالمية فى مجال خبراء الأنباء" ، ولقد أسست صحيفة أميريكان إكسپريس نجاحها أيضاً على الترويج لتفردا ، وتقول كلمات أكثر المبيعات نجاحاً :

"كما تعلمون ، فإن بطاقة العضوية تمنح فقط لأولئك الذين أنجزوا قدراً مؤكداً من النجاح المالى؛ وذلك لأن على عكس بطاقات الائتمان فنحن لا نضع حداً للإلتزام مقدماً"

وعلى غرار صحيفة *وول ستريت جورنال* وأميريكان إكسپريس فإن جميع المقنعين الناجحين يركزون كلماتهم على الفروق التى تفصل بينهم وبين رجالات السياسة المنافسين ، وعلى وجه الخصوص راجع السياسات والإصدارات التى تميز هؤلاء عن خصومهم.

### كيفية تكوين عرض البيع الفريد.

إن عرض البيع الفريد ليزيد رغبة الجمهور فى كل العروض. يقول أخصائى الاتصالات المحنك جاريت سون مؤلف كتاب *علق ، لف ، انشر* ، "الأفضل



أن تشرع فى عرض البيع الفريد بطريقة عكسية تبدأ بالعرض ( أو الوعد بفائدة) ثم تفكر فى مزايا البيع ، وأخيراً تعلن سبب الندرة " وهذا جدير بأن يجنبك الشروع فى تكشف مراحل البيع الفريد ومزاياه التى لا طائل منها للجمهور.

ومن أجل إنشاء عرض بيع فريد ضع نصب عينيك ثلاثة الأسئلة التالية:

١- أى المزايا سوف يحصل عليها الجمهور من عرضى؟

٢- ما هو الدليل أو الشهادة التى أستطيع التقدم بها لإثبات أن العرض مفيد؟

٣- ماهى أوجه الندرة أو التميز التى يختص بها عرضى؟

### فولفو والأمان

يسهل توجيه عرض البيع الفريد إلى أهم سمة لصنف ما، فمثلاً، عندما يفكر عملاء السيارات فى السيارة فولفو فإنهم ينشدون الأمان الذى هو عرض البيع الفريد الخاص بشركة فولفو ، ولم يستطع أى صانع آخر للسيارات أن يميز سيارته بشأن الأمان كما فعلت شركة فولفو ( انظر شكل ٧-١).



شكل ٧-١ عرض البيع الفريد لشركة فولفو هو الأمان وهو أمر مفهوم تماماً لدى المستهلكين من زبائن فولفو ، التى يمكنها استخدام إعلانات مثيرة كهذا الإعلان

### علم لغة علم النفس:

قلما تكون الكلمات محايدة فى تأثيرها لقد اكتشف العالم النفسانى السويسرى العظيم كارل يونج أن الكلمات مليئة بالرموز ، والمقصود بالرمز هو شىء ما يثير رد فعل انفعالياً داخل أعماق اللاوعى.

إن العلماء الذين يدرسون مدى تأثير الكلمات على عقولنا وانفعالاتنا يطلق عليهم علماء لغة علم النفس

وغالبًا ما تحمل الكلمات المعاني الانفعالية التي تزيد على تعريفات المعجم، مثل كلمات طائفة ، شيعية ، فرقة ، فكلها لها نفس المعنى الحرفي، وكلها معناها مجموعة من الناس لها نفس المعتقدات الدينية، ولكن المحتوى الانفعالي لكل كلمة يختلف تمامًا من كلمة لأخرى.

أغلب الناس عندما يسمعون كلمة طائفة ينصرف ذهنهم إلى مجموعة مثل الكاثوليك الرومان أو البروتستانت وعندما يسمعون كلمة شيعية ينصرف تفكيرهم إلى مجموعة من الناس لهم تعاليم جذرية، وعندما تقابلهم كلمة فرقة، يفكرون في التطرف الديني مثل مأساة جونستاون، والاضغاثات في واكو أو الانتحار الجماعي في هيفينز جيت.

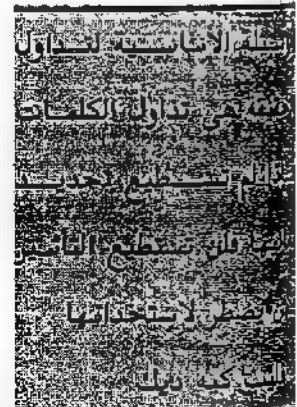
إنه يمكن للكلمات أن تغير من أمزجتنا واتجاهاتنا وتناولنا ومشاعرنا.

إن صرخة الطفولة في ملعب المدرسة: "العصى والأحجار قد تحطم عظامي، أما الكلمات فلن تؤذيني أبدًا" هذه العبارة ليست دقيقة تمامًا. في إحدى التجارب ظهرت كلمة "بدون أمل" بحروف كبيرة على شاشة السينما، وطلب من مختلف الناس النظر لهذه الكلمة لعدة دقائق، فكان للمعاني السلبية للكلمة تأثير، إذ تغيرت وجوه الناس، وفي بعض الحالات هبط نبض القلب. وعلى النقيض من ذلك فإن كلمات مثل "المبر" و"الشجاعة" كان لها تأثير مختلف

### الرضيع والجنين

يضع معظم العاملين في حقل القانون أهمية العظمى للكلمات موضع التقدير، ومن الحالات الجديرة بالملاحظة متخصص إجهاض الحمل، وقد أجهض إحدى النساء، ووجهت لهما تهمة القتل الخطأ، لأن الإجهاض حدث في وقت متأخر من فترة الحمل.

وأعلن الادعاء موت "طفل رضيع" وفقدان "كائن بشري". وفي المقابل، طلب الدفاع من القاضي أن يأمر الادعاء بالكف عن استخدام كلمتي "طفل رضيع" ويستبدل بهما كلمة "جنين" وتناولت المناقشة كلمتي "طفل رضيع" على



أنهما يعبران عن كائن بشري حتى أما كلمة "جنين" بدلا من "طفل رضيع" فقد وضعت حداً بين المدعى والمدعى عليه.

### الكلمات الإيجابية والكلمات السلبية

من الكلمات ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي، أما الكلمات الإيجابية فتجلب شعور بالثقة والأمان والارتياح وأما الكلمات السلبية فتصيبنا بالإحباط وعدم الارتياح.

نشر نيوتن جنجرتش كتيباً عنوانه "اللغة، آلية هامة للتحكم"، وذلك قبل أن يتم انتخابه في منصبه الهام كمتحدث لمجلس النواب، وينصح في كتيبه الجمهوريين باستخدام "كلمات التحكم الإيجابية" لأنفسهم والكلمات السلبية لوصف الخصوم، وتتضمن قائمة الكلمات الإيجابية التحدي، الاختيار، الحلم، الأسرة، الحرية، التفاهل، الإصلاح، فريد، عاطفي، القوة، الكلمات السلبية فعلى غرار الخيانة، الانحلال، الفشل، الكذب، ضل، تهديد، أزمة، جشع، مرض، تدمير.

### تفخيم الكلمات الإيجابية

عليك بتفخيم الكلمات الإيجابية

والبعد عن الكلمات السلبية

وتمسك بالإثبات

ولا تخلط الأمور ببعضها

إن كلمات جوني ميركر توجه النصيحة المبذولة من معظم خبراء العلاقات العامة في مجال الإعلانات بوضع لمسة إيجابية على كل رسالة.

ولقد بحث عالم النفس "داريل بين" كيفية استخدام العاملين في حقول الإعلان للكلمات الإيجابية والشعارات من أجل تسويق الأصناف المختلفة من الأسبرين.

ويعدّها التصنيف الممتاز (أ) نقيّة بنسبة ١٠٠٪، وهناك زعم بأن الاختبارات الحكومية لم تظهر أي علاج آخر للآلام أقوى وأكثر فعالية من

الصف الممتاز (أ). ويشير بين إلى ما يغفله الإعلان من أن الاختبارات الحكومية أظهرت أيضاً أنه لا يوجد صف أسبرين آخر أقل تأثيراً وفعالية من الأصناف الأخرى.

وبالنسبة للصف (ب) فكان نص إعلانه "لا يفوقه عقار فى سرعته" ولقد أظهرت نفس الاختبارات الحكومية أن الأسبرين (ب) ليس أسرع فى تأثيره من الأسبرين العادى.

وأما التصنيف (ج) فيعلن أنه "ينصح به الأطباء" ولقد أوضحت الاختبارات الحكومية حقيقة الصف الخاص ، وهى أنه لايزيد عن الأسبرين العادى.

إن الإعلانات تعمل تبعاً لاعتبارات نفسية ، لأن اللمسة الإيجابية تؤدي إلى أن نحدس بصورة آلية أن الصف المعلن عنه هو الأفضل، وعندما نفحص الكلمات بصورة تفصيلية يتضح الغرض ، بيد أن المعلنين يعلمون أن الرسائل تستقبل فى معظم الأوقات دون وعى.

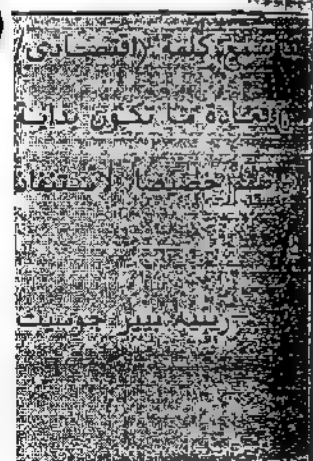
### الكلمات الجاذبة للانتباه

تبين الدراسات أن من بين نصف مليون أو أكثر من الكلمات محل الاختبار هناك ست عشرة كلمة تجذب انتباهك كما هو موضح بهذا الفصل.

### الكلمات الست عشرة الجاذبة حقاً للانتباه

فائدة	ضمان	مال	نتائج
سهل	صحة	جديد	آمن
حر- مجاني	كيفية	الآن	اقتصادى/ توفير
مسل	حب	أكيد	أنت/ ملكك

من كثرة ما تلقاه من كتالوجات ومطبوعات وإعلانات فقد تتوقع من هذه الكلمات أن تصير مبتذلة ووقتية ، ولكن الاختيار المستمر الذى تقوم به صناعة البريد المباشر ذات الـ ٩٥ مليون دولار ، تظهر أن نفس هذه الكلمات لم تزل مفيدة، رغم استخدامها المتكرر من آن لآخر ، وبدون حماس مفرط فعند استخدام هذه الكلمات الست عشرة التقدمة واللافتة للانتباه هناك كلمتان بارزتان - جديد/ مجاني



## ١- إنه جديد:

هناك شيء لا يمكن مقاومته بشأن كلمة جديد. ادخل أى غرفة واسأل: "هل سمعت ما هو جديد؟" إننى متأكد أن كل فرد تقريباً سوف يهبط واقفاً ويتصمت. إن الإعلانات التى تتضمن ما هو جديد يتذكرها ٢٢٪ من البشر زيادة عن مثيلاتها بدون الجديد. ويقول جون كابل أخصائى تقنيات الإعلان فى كتابه "طرق الإعلانات المختبرة" "إذا كان لديك ما هو جديد لسلعة جديدة أو استخدام جديد لسلعة قديمة، فأكد على حصولك على الجديد فى عنوانك الرئيسى بأسلوب واضح كبير".

إنه لن الأمور غير الشائعة أن ترى كلمة جديد مستخدمة فى عنوان رئيسى مكررة ست مرات فى صلب إعلان من صفحة واحدة، وسوف تجد أيضاً إعلانات ومطبوعات وحروفاً سلمية مقرونة بكلمات وعبارات تنطوى على الجديد مثل "يقدم"، "يعلن"، "الآن"، "الأول"، "أخيراً"، "وفى النهاية" لقد قدر السياسيون كلمة جديد من أجل السلطة والهيمنة، ولقد سعى فرانكلين روزفلت برنامجه "برنامج العمل الجديد"، ووصف كيندى رويته باسم "الجبهة الجديدة"، أما ريجان فقد وعد بـ "بداية جديدة" كما أن كلينتون حاول أن يخص نفسه بـ "ميثاق جديد"

إن رسالة الزعماء هى التركيز على كل ما ينطوى على أهمية إخبارية وإذا تمسكت بأسلوبك التقليدى فى أداء المهام فى الوقت الذى يتغير فيه الجميع فيمكنك أن تقول "لقد تعهدنا بالتزامات جديدة لنتمسك بأساليبنا التقليدية التى نعتقد أنها أسمى من غيرها"

## إنها مجانية

هل تعجبت ذات مرة من اقتران الإعلانات والكتالوجات والبريد المباشر بعبارة "هدية مجانية"؟ إن كلمة مجاناً كلمة زائدة عن الحاجة، لأن الهدية تكون مجانية والسبب فى أننا لا نبالى بإضافة كلمة "مجاناً" هو أننا نهوى الحصول على الأشياء بدون مقابل، وتكون النتيجة أن المعلنين يستخدمون كلمة مجاناً كلما أمكن ذلك. إن الأبحاث بشأن البريد المباشر تبين أن نسبة الاستجابة من الناس لعبارة "هدية مجانية" تبلغ ثلاثة أمثالها بالمقارنة مع عبارة "هدية" فقط.



تخيل مؤقتاً أن لديك بريدًا مباشرًا بشأن عملية بيع كرات جولف إن نجاح حملتك البريدية سوف يعتمد على الطريقة التي تعبر بها عن عرضك. إنها لا تخرج عن ثلاث طرق لتقديم نفس العطاء:

- ١- بنصف السعر
- ٢- اشتر واحدة تحصل على واحدة مجاناً
- ٣- ٥٠٪ تخفيض.

إن كل عبارة تعبر عن نفس العطاء ، ولكن التجارب أثبتت أن العبارة الثانية (اشتر واحدة تحصل على واحدة مجاناً) أفضل من العبارتين الأولى والثالثة بنسبة ٤٠٪. هذه هي قوة الجذب للكلمة مجاناً.

حقاً ، يقول بوب ستون أستاذ التسويق المباشر بجامعة نورث وسترن الهدية المجانية مفيدة.. التخفيض مفيد بصورة ثابتة "

#### التصنيف

حيث إن كلمات قليلة تتسم بصفة المحايدة، ويمكن أن تمثل الكلمات التي نستخدمها لتصنيف الآخرين صدمة كبرى. في الثلاثينيات بدأ هتلر والنازيون يطلقون على اليهود عبارات مثل "حشرات"، "وحل"، "نفايات"، "قفل"، "قاذورات"، "مبتذون"

إن إضفاء الألقاب الذميمة أمر خطير يدفع الناس إلى رفض الأفكار والجماعات قبل أن يستمعوا إلى الحقائق المتعلقة بأى قضية، حيث يطلق على أخصائى البيئة أرهايبو البيئة وترفض اقتراحات تطوير العمل لكونها صادرة عن "المشاريع الكبرى". أما الناطقون باسم المؤسسة فيطلق عليهم اسم "وكلاء المؤسسة" وأما الطعام المقيد فيطلق عليه "طعام الرمم" على سبيل الهجوم ، وكذلك الإعلان يسمى "بروباجندا".

صدام حسين : هتلر الجديد

قبل حرب الخليج الفارسي عام ١٩٩١، ناقش الكونجرس الأمريكى اشتراك أمريكا فى الحرب ، ولقد وافق مؤيدو الحرب على إرسال قوات أمريكية إلى

من العصى والججار قد  
لجأت عظامك، أمنا  
كائنات فتجعل دماءك  
الذي في عروقك  
كائنات هائلاور

الخليج وأطلقوا على صدام حسين اسم هتلر الجديد، وشبهوا قتل صدام للأكراد بالغاز بقتل هتلر لليهود بالغاز، كما شبهوا غزو صدام للكويت بقرصو ألمانيا لتشيكوسلوفاكيا وبولندا. لقد كان الدرس واضحاً، كان يجب وضع حد لهتلر وكذلك لصدام

لقد تمسك الرئيس الأمريكي بوش بتشبيه هتلر وأعلن أن صدام سوف يبرز للمحاكمة بعد الحرب على غرار محاكمة نورنمبرج، ولقد كشفت دراسات جانبية التأسيسية للنقاب عن أكثر من ألف ذكر لكلمة صدام حسين كهتلر منذ أول أغسطس ١٩٩٠ وحتى ٢٨ فبراير ١٩٩١ في الإعلام المطبوع ولقد ساعدت صورة هتلر بكل تأكيد على إثارة الرأي العام الأمريكي أثناء حرب الخليج وبعدها، وحصل بوش على الموافقة بنسبة ٩٠٪.

إن نجاح تصنيف هتلر أتاح للرئيس بوش تغيير الأزمة المعقدة إلى رحلة طيران بسيطة بين الخير والشر، وأخطر الكونجرس بقوله: "لقد قدمت حلولاً لكل المسائل والقضايا الأخلاقية في ذهني صراع الأسود ضد الأبيض والشر ضد الخير"

إن الماثلة لهتلر قد ساعدت على تأكيد الحل العسكري، بدلاً من الحل الدبلوماسي، وكما كان حتماً أن يوضع حد لهتلر بالقوة، فكذا كان الأمر مع صدام.

لقد انتكس تصنيف هتلر عندما قال نقاد بوش بأنه لو كان صدام هو هتلر حقيقة، فلماذا سمح له بوش بالبقاء في السلطة؟ ومع ذلك فقد ظل شعار هتلر فعالاً عندما أصدر الرئيس كلنتون أوامره للقوات الأمريكية بالاستعداد لهجوم آخر على العراق في أوائل عام ١٩٩٨، وهذه المرة بسبب رفض صدام السماح لفتشي قوات الأمم المتحدة بالبحث عن المواقع الهامة للأسلحة البيولوجية والكيميائية والنووية المخبوءة وكانت صورة صدام مرة أخرى مثل صورة هتلر الذي لا يمكن الوثوق به.

### التعميمات المتألفة

أحياناً يتجنب الزعماء استخدام أسلوب محدد وكثيراً ما يواجه السياسيون جماهير مختلطة تتمسك بأهداف آراء متصارعة، وحتى يقتنعوا الجماهير فإنهم

يلجأون إلى استخدام التعميمات المتألفة ، وهي "كلمات تعبيرية" ذات أغراض إيجابية وإن كانت غامضة أصلاً وتكتسب معانيها من خيال المستمع ذاته.

ويقول آرون ديلويش محلل الدعاية عن التعميمات المتألفة: "إن التسمية عكسية ، فبينما تجعلنا التسمية نكون حكماً شاجباً رافضاً ، فإن وسيلة التعميم المثالي تحاول أن تجعلنا نوافق ونقبل الأمور دون تمحيص للدليل" وتشمل الأمثلة "مسؤولية فرض الضرائب" و "السلام مع الشرف"

فمثلاً عبارة "المسؤولية الأميركية المالية" يستخدمها كل الزعماء السياسيين، ولكن ما هو معناها على وجه الدقة؟ بالنسبة للبعض ، تعني أن الحكومة ينبغي أن تلتزم الخط الأسود ، أي لا تنفق أكثر مما تكسبه من الضرائب ، وبالنسبة للبعض الآخر معناها التحكم في تنمية الموارد المالية.

#### لطف العبارة

عندما يلجأ الزعماء للتعميمات المتألفة ، فإنهم يحاولون إقناع الجمهور بكلمات بناءة مثيرة ، وفي بعض الأحيان عندما تكون الحقيقة بغضبة ، فإنهم يحاولون تهدئة الجمهور بتفكيك الكلمات مما يجعلها لاذعة ، ويجعلونها لطيفة التعبير.

ولما كان للحرب وجه دميم فقد حفل الحديث العسكري بالعبارات اللطيفة ففي الأربعينيات غيرت أمريكا اسم وزارة الحربية إلى وزارة الدفاع ، وفي عهد الرئيس ريجان تحول اسم الصاروخ الحامل لرأس نووية (MX) إلى اسم الصاروخ الحافظ للسلام وفي وقت الحرب يطلق اسم "الدمار الملازم" على الكوارث المدنية

ويقول الممثل الكوميدي جورج كارلون " في أعقاب الحرب العالمية الأولى كان المتطوعون المصابون يعانون من صدمة القذائف (اضطراب عصبي أو عقلي يتميز بفقدان الذاكرة أو الكلام أو البصر ويظهر عند بعض الجنود الخاضعين غمار الحرب الحديثة ) إن العبارة القصيرة المعبرة تتضمن فضائح المعركة- يستطيع الفرد سماع انفجار القذائف فوق الرؤوس ، وبعد الحرب العالمية الثانية بدأ الناس استخدام تعبير إجهاد المعركة للتعبير عن نفس الموقف ، فهو تعبير ألطف قليلاً وإن كان يخص المعركة كمصدر للقلق ، وفي أعقاب حرب فيتنام كان الناس يستخدمون تعبير اضطراب بعد معاناة الإصابة ، وهو تعبير لا علاقة له بحقيقة الحرب"



## سحر التضاد

اقرأ هذه العبارات الخمس الشهيرة ، ترى ، ما هو سبب سهولة تذكرها وترديدها؟

١- خطوة قصيرة لرجل وهي قفزة عملاقة للبشرية.

نيل أرمسترونج، أول إنسان يهبط على القمر في يوليو ١٩٦٩

٢- لا تقل ماذا يقدم إليك وطنك - قل ماذا تقدم أنت لوطنك؟

جون كنيدي ، الخطاب الافتتاحي في يناير ١٩٦١

٣- علينا ألا نتفاوض من منطلق الخوف ، بل علينا ألا نخاف التفاوض.

- جون كنيدي ، الخطاب الافتتاحي في يناير ١٩٦١

٤- لا تكن صلباً فتتكسر، ولا تكن ليناً فتعصر.

- قول مأثور

٥- فلندع الحديث عن الأيام المظلمة، وليكن حديثنا عن أيام الشدة. ليست

هذه أياماً مظلمة إنها لأيام عظيمة أعظم أيام عاشتها بلادنا.

ونستون تشرشل ، خطاب له في هارو سكول في أكتوبر ١٩٤١.

في هذه الأقوال الخمسة ظهرت المعاني المتضادة في نفس الجملة عليك

باستظهار الجملة في صورة أرجوحة ذات جزأين يعادل كل منهما الجزء

الآخر، وسوف نستخدم أحد أشهر العبارات من رواية شارلز ديكنز الشهيرة،

قصة مدينتين كمثال:

## مقولة أرجوحة: تضاد

لقد كانت أسعد الأوقات ، ولقد كانت أتعس الأوقات

ب



أ

هنا يستخدم ديكنز تعبيرين متضادين " أسعد " ، أتعس " من أجل إبداع

أدب إنجليزي أكثر فعالية وإثارة، ويعد إنتاج شارلز ديكنز الأدبي فعالاً مثلاً.

لأنه يستخدم كلما بسيطة سهلة الفهم إلى جانب أنها مختصرة ومتزنة. إن

الجملة الواحدة كاملة تتألف من ست كلمات ، ثلاث على كل جانب من جانبي الأرجوحة.

قاعدة أب - ب أ

يستطيع محررو الخطب المهرة إيجاد شكل أكثر تعقيداً من التضاد الذي كان قدامى الإغريق التقليديون يطلقون عليه اسم كيازموس (التصالب أو التقاطع) ويسمونها رونالد كارينتر أستاذ الاتصالات والخبير في شؤون البيان والبلاغة الرئاسية "منعكس أ ب- ب أ" مثلاً لذلك مقولة كنيدى:

### أرجوحة التضاد لكنيدى

لا تقل، ماذا يقدم إليك وطنك ولكن قل، ماذا تقدم أنت لوطنك

أ ب ▲ ب أ

لاحظ كيف أن أهم كلمتين في النصف الأول "وطن" و"أنت" قد تغيرتا في النصف الثاني ليؤديا معنى جد مختلف على التقاف بزاوية ١٨٠ درجة

وفي مقولة كنيدى الأخرى من نفس الخطاب

علينا ألا نتفاوض من منطق الخوف ، بل علينا ألا نخاف التفاوض ، يمكننا ملاحظة قاعدة أب - ب أ.

إن قاعدة ~~أ ب - ب أ~~ ليس من السهل التحكم فيها ويقول كارينتر إن القاعدة الهامة الممكنة هي أن " النصف الثاني من قاعدة أب - ب أ ينبغي أن يظهر المعنى المعاكس أو المخالف للمعنى في النصف الأول"

### كنيدى وريجان

هل تساءلت لماذا تخلى رونالد ريجان الذى يطلق عليه فى أحيان كثيرة أعظم المفهمين عن القليل من المقولات الماثورة؟ أو لماذا لا ندعوا ريجان بنفس الطريقة التى ندعوا بها كنيدى؟

هناك مقارنة مثيرة بين كنيدي وريجان ، فكلاهما محبوب بصورة غير عادية في العمل ، كما أن كلا منهما خطيب موهوب ، ولكن بينما يستطيع أغلبية تذكر عدد من أقوال كنيدي ، فإننا نلقى جهداً عندما نتذكر أقوال ريجان ، زاننا استطعنا ذلك ، فعاده ما تكون مقولاته المازحة .

إن كثيراً من مقولات كنيدي يمكن تذكرها وترديدها من قبيل التضاد وأقواها ينتهي بالتفاؤل ويؤكد ماهو إيجابى . إن أشهر مقولاته يمكن ترديدها وتذكرها لأنها تنتهي بالتصريح الإيجابى : "قل ماذا تقدم أنت لوطنك"

وعلى النقيض من ذلك ، فإن التضاد عند ريجان كثيراً ما ينتهى سلبياً مثل "إن المستقبل تقرره صناديق الاقتراع وليس الرصاصات"

### كيف تنشئ تضاداً جديراً بالذكر

من أجل أن تنشئ تضاداً تذكر القواعد الثلاث الآتية :

- ١- انشد الاتزان. حاول أن يكون عدد الكلمات على كل جانب مساوياً لكلمات الجانب الآخر من " الأرجوحة"
- ٢- لتكن الكلمات قصيرة سهلة قدر الإمكان ؛ فالتضاد الطويل المعقد يؤدي إلى الارتباك والخلط .
- ٣- لتكن الخاتمة إيجابية مالم يكن التركيز على السلبى ضرورياً فلتكن النهاية إيجابية ، فعادة ما يكون ذلك أقوى وأيسر تذكرًا وترديدًا.

إن كل زعيم طموح يحتاج إلى أن يتحكم فى التضاد. يقول كاربنتر: إن الموصلين الذين يستخدمون التضاد بصورة مميزة تبدو عليهم علامات "الرضا" و"الوضوح" و"التبصر"

### اتباع التكرار للتأثير

إن الموصلين الذين يستخدمون الكلمات بأساليب قصصية يمكن تذكرها يكونون أكثر إقناعاً

عندما قال إبراهيم لنكون:

## قوة الكلمة ١٢١

"حكومة من الشعب، وبالشعب، ومن أجل الشعب" فى جيتسبيرج عام ١٨٦٣ فقد استغل تقنية تدعى التكرار النمطى ، فتأثير من الشعب ، وبالشعب، ومن أجل الشعب" مرجعه تكرار نفس الكلمة فى نهاية كل جملة أو عبارة متتالية ، وبالنسبة لأمر البيان البلاغى فيطلق على النهايات التى تكاد تتشابه عبارة التكرار العكسى أو التكرار التصاعدي .

كما أن استخدام البدايات يطلق عليه عبارة الترديد (أى تكرار اللفظ الواحد فى بداية جملتين، أو أكثر، وبخاصة لغرض بلاغى) أو الإبانافورا (الترديد التصاعدي). إن أبرز كلمات إبراهيم لنكون فى الخطاب الافتتاحي الثاني الذى ألقاه عام ١٨٦٥ كانت ذات تأثير مرجعه تكرار بنية العبارات المتعاقبة:

"مع عدم إضمار الضميمة تجاه أى فرد

مع الإحساس بالجميع

مع الصرامة فى جانب الحق"

إن التكرارات المتوازية عادة ما يكون تأثيرها أفضل إذا كانت فى مجموعات ثلاثية ، فعندما أثنى تشرشل على الطيارين فى القوات الجوية الملكية؛ للدور الذى قاموا به من أجل إنقاذ إنجلترا أثناء معركة بريطانيا عام ١٩٤٠ ، فقد كرر كلمة واحدة "جداً" ثلاث مرات، فى واحدة من أقوى خطبه فى التاريخ:

"لم يكن أبداً فى مجال الصراع البشرى كثيراً جداً يدين به كثيرون جداً لقليلين جداً"

و نبتكر أيضاً عبارة روزفلت الشهيرة "إن الشيء الوحيد الذى نخافه هو الخوف نفسه" فى خطابه الافتتاحي عام ١٩٣٣ حيث استخدم التكرار بصورة بارعة، أما هارتن لوثر كينج الأصغر فقد استخدم كلمتين "لدى حلم" وكررها أربع مرات فى خطابه الشهير فى مارس ١٩٦٣ فى واشنطن، ليطلق أقوى صيحة من أجل الحرية.

يتفق علماء الأبحاث النفسية مع المعتقدات الإغريقية القديمة: أن التكرار يزيد من الإقناع ولكي يكون التكرار ذا فعالية ينبغي أن يقتصر على الكلمات والعبارات الهامة

وتذكر أن التكرارات المتوازية تؤتى ثمارها بصورة أفضل في المجموعات الثلاثية كما هو موضح بالفصل الثامن بشأن مؤشرات الإقناع العشرة المفصلة في هذا الفصل

وأحد أسباب ذكر جون كنيدي على نحو كبير أنه كان محظوظاً بحزن مواهب تد سورنسون الذي يعد أكثر الأمريكيين موهبة في فن تحرير الخطب



## سـرـات الـإقـناع

- ١- ليكن الإقناع لديك بالحديث القوى . تحدث إيجابياً بتأكيد وحزم
- ٢- تجنب عبارات المبالغة مثل جداً ، قطعاً ، وكذلك عبارات التردد واللعممة والإنكار والتنصل والكلمات المطاطة وعبارات الشرح.
- ٣- اعلم أن التجارة مهارة وركز على الفوائد دون السمات
- ٤- لتحليل أى عرض أو قضية ، اسأل جمهورك :  
أ- ما مدى إفادته من ذلك العرض أو القضية؟  
ب- ما مدى الخسارة من جراء رفض هذا العرض أو القضية ؟
- ٥- عند تسويق بضائع وأفكار ركز على ما يجعلك تبدو مختلفاً فريداً ، وليكن لك عرض فريد لكل ما تروجه.
- ٦- ضع بعين الاعتبار التأثير الانفعالي لكل كلمة تستخدمها ، فمعظم الكلمات ذات نغمات انفعالية.
- ٧- استخدم الكلمات الإيجابية لدعم أفكارك ، أما الكلمات السلبية فاستخدمها لإبراز نقاط الضعف لدى خصمك.
- ٨- استخدم قدر الإمكان الكلمات الجاذبة للانتباه مثل حر / مجاني ، جديد ، سهل ، وذلك في إقراحاتك وعروضك.
- ٩- استغل قوة التضاد عندما تريد إيجاد مقولة يمكن ترديدها وتذكرها.
- ١٠- استخدم الأسلوب التكرارى فى عباراتك لزيادة فعالية التأثير من كلماتك.

## الفوز بقلوب الآخرين

## قوة الاستعارات، والقياسات

## والقصص

## اللغة المفعمة بالحيوية

## الفك المفترس

عندما تم عرض فيلم الفك المفترس (وهو فيلم يبرز قرشاً آكلًا للبشر) في العرض في أنحاء الولايات المتحدة، انخفض عدد السباحين المتريدين على شواطئ كاليفورنيا بشكل ملحوظ، وبالرغم من أن أسماك القرش تستوطن ساحل كاليفورنيا، إلا أن مخاطرة السباح الذي يتعرض بالفعل لهجوم القرش تعتبر أقل خطراً من أن يلتقي مصرعه إثر حادث سيارة أثناء قيادتها على الساحل هناك

والناس غالباً لا يتأثرون بالحقائق الواقعية لأحد المواقف، ولكن يتأثرون في الغالب بما يترك انطباعاً قوياً في أذهانهم.

## ثمرة الليمون

لكي نوضح مدى تأثير الكلمات والصور الحية في أذهاننا، فاقراً متأنين الوصف التالي لثمرة الليمون المشطورة:

تخيل أنك بالمطبخ، وأنت انتقيت ليمونة كبيرة، طازجة نضرة من صحن الفاكهة فهي باردة في يدك، تشعر باللمس الناعم الشمعي للقشرة الصفراء المنقطة، وعلى كلا الطرفين منها يوجد رأس صغير أخضر مخروطي الشكل، و



## مميزات العاطفة

تتفوق العاطفة بخمس مزايا على المنطق:

- ١- تجعلنا المناقشات التي نثيرها العاطفة تخلص من سلوكنا الدفاعي الطبيعي وتصرفنا عما يهدف إليه المتحدث من إقناع.
  - ٢- تتطلب العاطفة مجهوداً أقل مما يتطلبه المنطق، حيث يتطلب تقدير إيجابيات وسلبيات العرض المنطقي مجهوداً معرفياً أكبر مما يتطلب الغرض العاطفي.
  - ٣- عادة ما تعتبر العروض المبنية على العاطفة أكثر متعة؛ فللتخصص مثلاً حبكة وشخصيات وأحداث، مما يثير المتعة.
  - ٤- إن المناقشات المبنية على العاطفة، بالذات - تلك المناقشات التي تستخدم الصور والموسيقى - تكون أكثر سهولة في استدعائها عن الحدث الواقعي.
  - ٥- تؤدي العاطفة إلى تغيير السلوك بشكل أسرع مما يفعل المنطق.
- يقول بيفر جيفري، الأستاذ بجامعة هارفارد ومؤلف أحد كتب الإدارة القوية: "إنه عقلك الذي يبعدك عن قراءة الأدلة الخاصة ببيع السيارات" عندما تفكر في شراء سيارة جديدة، وإنها عواطفك هي التي تجعلك تشتري السيارة جكوار أو البورشى، وإنه عقلك الذي يخبرك بأن خطب الحملة الانتخابية السياسية لا يمكن تصديقها أو الوثوق بها، ولكنه قلبك الذي يستجيب إلى أفضل خطبة، ويجعلك ترفض التصويت لصالح المنتخبين الذين تبدو عليهم الكآبة، كان ذلك مرجع سبب التصويت أو عدم التصويت للممثل الحكومي"
- أمعن النظر في بعض الأحداث العامة الكبرى التي حركت مشاعر العامة في أنحاء العالم:

دعوة مارتن لوتر كينج بالمساواة بين البيض و السود في أغسطس عام

١٩٦٣ بخطبته الشهيرة "لدى حلم

## الفوز بقلوب الآخرين ١٢٧

استشهاد تيدي كنيدى بجملة جورج برنارد شو فى أثناء رثائه لأخيه بوبى الذى اغتالوه بكنيسة باتريك فى يونيو عام ١٩٦٨: "يرى بعض الأشخاص الأمور كما هى فى الواقع ويقولون (لماذا) وإننى أحلم بالأشياء غير الواقعية وأقول "لم لا".

غناء إلتون جون معبراً عن رثائه للأميرة ديانا فى أغسطس عام ١٩٩٧: "وداعاً زهرة انجلترا، من وطن ضائع دونك"

يمكن أن تكون المواطف وسائل إقناع قوية، فأوضح مثال على ذلك خطاب تشرشل المؤثر الموجه إلى مجلس العموم البريطانى فى الرابع من يونيو عام ١٩٤٠ فى أعقاب جلاء قوات الحملة البريطانية من دانكيرك: "سنحارب على الشواطئ، سنحارب فى الحقول، والشوارع، فى التلال ولن نستسلم أبداً"

فقد قال رجال السياسة إنه أفضل خطاب قد سمعوه فى حياتهم، لدرجة أنه أبكى أعضاء عدة فى البرلمان، وكذلك تشرشل.

• وعندما سمع روزفلت هذه الكلمات بالبيت الأبيض، فقد صرّح لمساعدة هارى هوبكنز " طالما أن الذى يتولى المسؤولية ذلك العجوز، فلن تستسلم بريطانيا، وعلى غير شاكلة منح الفرنسيين الذى لا يمثل إلا إهداراً للأموال فقط.

يقول جيمس هيومس، مؤلف سيرة حياة تشرشل " بسبب هذه الكلمات، أرسل روزفلت رئيس الدولة المحايدة معونة لبريطانيا المحاصرة"

فنظراً لكونها رسائل حسية، شخصية، وموحية، وحية فإنها تستدعى تباهاً، ونظراً لأن الرسائل المفعمة بالحياة يسهل تذكرها بشكل أكبر، فإنها تثبت فى الذهن لفترة أطول، حتى تسترجع فيما بعد.

## بيع عازل الحرارة المنزلى

يعطى عمل العالمين النفسيين أنتونى براتكانيس واليوت أرونسون مثلاً قوياً على الكلمات المفعمة بالحياة، حيث تم استدعاء براتكانيس وأرونسون من قبل الشركة المحلية للكهرباء لمساعدتها فى الترويج لميزات عازل المنازل.

ويوفر مرفق الكهرباء لأصحاب المنازل إجراءات فحص للكهرباء، مجاناً، حيث يذهب الفاحص المدرب إلى منزل كل مستهلك ويحدد له ما يحتاجه ليوفر للمنزل ما يكفيه من كهرباء، وقد يزودهم المرفق أيضاً بقرض دون فوائد.

لقد بدت منافع ذلك واضحة، حيث إنه يتم توفير ٤٠٪ من قيمة الكهرباء، وإن مدخرات الطاقة الناتجة من تركيب العازل ستغطى تكلفة القرض أما الشيء الصحير فهو أنه بينما طلب عدد هائل من أصحاب المنازل فحصاً منزلياً، فإن ١٥٪ فقط منهم اتبعوا بالفعل نصيحة مراجع الفحص، وبالرغم من ذلك فقد حقق هذا العمل ربحاً مالياً رائعاً

لماذا ؟ لقد عقد الباحثون مقابلات شخصية مع العديد من أصحاب المنازل واكتشفوا أنه يصعب على معظمهم الاعتقاد بأن الشقوق البسيطة المتواجدة تحبب الباب أو عدم وجود العازل فى المخزن العلوى بالمنزل يؤدي إلى مثل هذا الفقد الكبير فى الطاقة.

ومن أجل حل هذه المشكلة، قام براتكانيس وأرونسون بتدريب مراجعي الفحص لينقلوا نتائج الفحص والتوصيات فى شكل تخطيطات وعبارات مفعمة بالحياة إلى أصحاب المنازل وأسدوا لهم النصح بأن يخبروهم بالآتى: "انظروا إلى الشقوق المحيطة بالباب ! قد لا تبدو كبيرة بالنسبة لكم، ولكن إذا قمتم بتجميع مساحات جميع الشقوق المحيطة بكل من هذه الأبواب، فسيكون لديكم ثقب مساو لمحيط دائرة كرة السلة، وافترض أن أحداً يحدث ثقباً فى حجم كرة السلة فى حائط حجرة معيشتك، وفكر ولو لحظة فى كل الحرارة التى قد تفقدها من ذلك الثقب لعلك تريد سد ذلك الثقب، الموجود فى الحائط، أليس كذلك ؟ فذلك ما يقوم به بالضبط عازل الحرارة".

فضلاً عن أن مخزن منزلك يعوزه بالكامل عازل للحرارة، فنطلق عليه كمحترفين لهذه المهنة "مخزن المنزل خالى العازل" وهكذا كما لو كان منزلك يواجه الشتاء، ليس فقط بدون معطف، ولكن بدون أى ملابس إطلاقاً.

إنك لن تدعى أطفالك يتوجهون للخارج في فصل الشتاء دون ملابس، أليس كذلك؟ فكذلك بالنسبة لمخزنك.

عندما سمع أصحاب المنازل هذا الكلام جاء جمع غفير منهم للتوقيع مع الشركة ، فبينما كان ١٥٪ فقط منهم هم الذين تعاقدوا مع الشركة أصبح المتعاقدون من أجل تركيب عازل المنازل الآن ٦١٪ وهكذا حولت اللغة الحية الشقوق التي لا تكاد تبين إلى فتحات بحجم كرة السلة ، فضلاً عن تصور فكرة الخروج في الشتاء عراة، الأمر الذي استرعى الانتباه وجعلك تتخذ إجراء إزاء هذا.

إليك مثلاً آخر. افرض أنك كنت تفكر في شراء سيارة فورد جديدة وقد قرأت لتوك دراسة في مجلة كونسومر ريبورت تقيم فورد تقيماً إيجابياً من خلال عمل استفتاء أجرته على ألف شخص ممن يمتلكون هذا النوع ، وتذكر ذلك لصديق لك يرسم صورة سيئة عن تجربته معها، فيقسم أن سيارة فورد التي يمتلكها غير جديرة بالاعتماد عليها وأنه لن يشتري سيارة أخرى من نفس النوع طيلة حياته.

وبذلك قد زودت تجربة صديقك العينة الإحصائية إلى ١,٠٠١ فليس محتملاً أن تشتري هذه السيارة ، والبحث يوضح أن معظم الأفراد يحركهم مثال واحد قوى ، مفعم بالحيوية أكثر من مجموعة من الإحصائيات

## قوة الاستعارات

### أعظم خطب تشرشل

لقد كان تشرشل في عام ١٩٤٦ رجلاً مهزوماً، حيث فقد رئاسته للوزارة في العام السابق، بعد أن عانت حكومته المحافظة من هزيمة ساحقة في الانتخابات وأراد تشرشل تحذير العالم من انتشار خطر الشيوعية السوفيتية، لكنه خشى أن لا يستمع الأمريكيان إلى شخص هو الآن رئيس حزب معارض، وليس رئيساً لحزب منتخب.

وقد سنحت الفرصة لتشرشل لإقناع الأمريكيين حينما تمت دعوته لإلقاء خطاب في فلتون بيميسوري ، وقد علم أن عليه أن يرسم صورة حية توضح ما يحدث في بلدان مثل بولندا وتشيكوسلوفاكيا.

لقد كان بإمكانه أن يلقي كلمات مثل "الإمبريالية السوفيتية" "السلطة العسكرية" و"الاستبداد"، ولكنه رفض هذه الكلمات المجردة غير الموحية، نظراً لأنها لن ترسم صورة حية كافية في أذهان المستمعين.

في أثناء رحلته بالقطار متجهاً إلى ميسوري، أمعن تشرشل النظر في خريطة لأوروبا، لكي يبرز انتشار الشيوعية، رسم خطأ بقلم أسود من البحر البلطقي عبر بولندا إلى البحر الأدرياتي، وأعاد على الخط مرة أخرى ليفكر في البحث عن صورة صحيحة يصف بها خطر السوفييت.

فوافاه الإلهام في الثانية صباحاً أثناء بياته في استراحة في سالم بإلنويس وبمجرد ظهور الكلمة الصحيحة، سرعان ما أضافها تشرشل إلى خطابه. وفي اليوم التالي، ألقى تشرشل الكلمات التي تستنفر الولايات المتحدة وتثيرها لاتخاذ أي إجراء.

"من ستيتن في البحر البلطقي إلى تريستا في البحر الأدرياتي: قد أسدل ستار حديدي عبر القارة"

فأصبحت الصورة الاستعارية الستار الحديدي إحدى الصور المحفزة للحرب الباردة، وحينما سقطت الصين في أيدي شيوعي ماوتسي تونج عام ١٩٤٩، تغيرت الاستعارة إلى الستار البامبو.

وكما يرى هيومس، مؤلف كتاب (تشرشل خطيب القرن) تعتبر خطبة الستار الحديدي من أعظم خطب تشرشل، فلماذا كانت أعظم الخطب؟ لأن خطبة واحدة أحدثت تغييراً في مشاعر الأمريكيين تجاه الاتحاد السوفيتي [حليف أمريكا في وقت الحرب] وجعلت الأمريكيين يشرعون في إعادة التسليح مرة أخرى.

### كيف نتجح الاستعارات في الإقناع

إن الاستعارة عبارة عن أسلوب مجازي لوصف شيء ما من خلال التعبير عنه بشيء آخر، فانظر إلى الاستعارة: "الوقت من ذهب"، فمن خلال ذلك كمفهوم موجه، يمكن أن تقول:

■ إنك تضيع وقتي



- سيوفر لك ذلك ساعات.
  - ليس لدى وقت لأمنحه لك.
  - كيف تقضى وقتك؟
  - يكلفني ذلك التأخير ساعة.
  - لقد بددت وقتاً كبيراً من أجلك.
- لذا تعد الاستعارات وسائل فعالة نظراً لأنها تسمح لنا بتشخيص الأفكار المجردة، فانظر كيف تشخص هذه الاستعارات التضخم الاقتصادي بأنه عدو قد يدمرنا ويسرقنا.
- أكبر عدو لنا هو التضخم.
  - قد سلبنا التضخم مدخراتنا.
  - لقد دمر التضخم الدولار.

### استعارة الدومينو

من أكثر الأمثلة فعالية للاستعارة التي تشكل تفكير وسلوك جيل نظرية الدومينو.

قد وضعت نظرية الدومينو، المفترضة من قبل الرئيس الأمريكي أيزنهاور وجون فوستر دولز وزير الخارجية ، البلدان التي هُددت من خطر الشيوعية كصف من قطع الدومينو، حيث كان أساس النظرية هو الخوف من أنه إذا سقط بلد في براثن الشيوعية، فإن البلدان الأخرى تسقط تباعاً، واحدة تلو الأخرى "مثل صف الدومينو".

ووفقاً للنظرية ، فإنه إذا تم إزاحة قطعة دومينو واحدة ، فسوف تسقط بقية القطع ، وبالتالي تكون كل قطعة مهمة للأخرى ، إذ لا يسمح لأية قطعة أن تتداعى للسقوط، مهما كانت الظروف.

ونتيجة لذلك ، فقد شعر رؤساء أمريكا المتعاقبون بالالتزام بمساندة جميع الديكتاتوريين المشكوك فيهم والذين يدعون أنهم معارضون للشيوعية.

و بمرور الوقت تولى جونسون الرئاسة فى عام ١٩٦٣، وكان مستشاراً يشجعون نظرية أن إذا أصبحت فيتنام الجنوبية قطعة دومينو أخرى فلأبد تدعمها الولايات المتحدة. لقد كانت نصيحة مجازفة حمقاء بنيت على استغلال خاطئة. حيث أسفرت عن مصرع ٥٨ ألف أمريكى فى فيتنام وعانت الولايات المتحدة من أول هزيمة لها فوق أرض غريبة.

### امراة بريطانيا الحديدية

تعتبر الاستعارات واحدة من أساليب التعبير الفعالة التى نستخدمها لنرى انطباعات دائمة حية.

إن مارجرىت تتشر، أول امرأة بريطانية تتولى رئاسة الوزراء ستسجل فى التاريخ بأنها المرأة الحديدية، أما بالنسبة للأشخاص المؤيدين لها الذين يمجحون بشخصيتها القوية، فقد أصبح اسم الكنية تعبيراً عن اعتزازهم بها، وفى الواقع أن الروس هم الذين أطلقوا هذا الاسم "المرأة الحديدية" عليها لمحاولتها تنشيط الحرب الباردة.

وعلى مر الأعوام، هاجمها النقاد، غير المؤيدين لها بكل شكل من أشكال الاستعارة التمسفية، "إن أطلق كلمنت فرويد عليها: أتيليا ذا هن (بمعنى الملك الجبان)، وأطلق عليها ريتشارد هولم "إنيد بليتتون الاقتصادى" وأطلق هارى أروين عليها المرأة السارقة، وهاجمها أحد أعضاء البرلمان البريطانى فى البرلمان "لسلكها"

وقد رد الأشخاص المؤيدون لتاتشر بتعابير على نفس قوة تعبيرات النقاد حيث يطلق الرئيس ريجان عليها "أفضل شخص فى إنجلترا" كما امتدح الأمريكيون سياساتها الاقتصادية الصعبة من خلال دعوتها بأنها "اقتصاديه محنكة تعتقد أنك تدفع بمجرد مغادرتك المكان"

### تشرشل والسيدة أستر

يفضل تشرشل استخدام الحيوانات فى استعاراته المهاجمة لخصومه، فقد سخر من السيدة أستر ذات مرة ومؤيديها الذين يؤيدون الألمان فى البرلمان قائلاً

## الفوز بقلوب الآخرين ١٣٣

"إن الذى يرضى خصومه بأية وسيلة هو الشخص الذى يطعم التمساح أملاً فى أن يأكله فى النهاية"

أثارت هذه المهاجمة غضب تاتشر أستر لدرجة أنها عندما التقت بتشرشل فى حفل عشاء، قالت " لو كنت زوجتك لوضعت لك السم فى قهوتك"  
رد عليها تشرشل سريعاً "ولو كنت زوجك يانانسي، لشربتها"

### مارتن لوثر كينج

لقد برع مارتن لوثر كينج فى استخدام الاستعارة ، حيث استمرت كلمات كينج التى ألقاها فى خطابه الشهير "لدى حلم" إلى جماهيره الغفيرة فى واشنطن فى عام ١٩٦٣ مصدر إلهام لهم " إننى أحلم بأن يستطيع أبناء العبيد السابقين وأبناء أصحاب العبيد أن يجلسوا معاً حول مائدة الأخوة. أحلم بذلك اليوم الذى تتحول فيه ولاية ميسيسى ، الولاية التى تعانى من حدة الظلم والاستبداد إلى واحدة من الحرية والعدل"

### الاستعارة تشكل تصرفاتنا

نطلق على الاستعارة التى تشكل وجهة نظر فى الحياة أو تؤثر على الطريقة التى نتصرف بها استعارة منظمة للتصرفات.

إن الاستعارات المنظمة للتصرفات تشكل تصرفاتنا اليومية ، فلو استوعبت استعارات الشخص المنظمة له ، كنيت بالفعل مستوعباً بشكل جيد أسلوب تفكيره ، ومما يدهش أن شكسبير قد رأى أن الدنيا "ما هى إلا مسرح وأن جميع الرجال والنساء ما هم إلا مجرد ممثلين عليها".

### استخدام الاستعارات لتغيير التصرفات والمواقف

بمجرد أن تحدد الاستعارة المنظمة لشخص ما يمكن أن تؤثر على هذا الشخص بتعديل استعارته أو أن تستبدل بها استعارة أكثر فعالية

يقول الباحث النفسى اللغوى المشهور عالمياً سوزيتيه هادين إلجين "تعتبر الاستعارات أكثر الوسائل المتوفرة فعالية من أجل تغيير مواقف الأشخاص بسرعة ، وفعالية وبصورة دائمة".

## من الجاموسة إلى الأوزة

في المثال التالي لاحظ كيف استخدم اثنان من رجال الأعمال ، جيمس بلاسكو ووالف ستير استعارة جديدة لتغيير تفكيرهما والطريقة التي يريضان بها إدارة العمل (إنهما يكتبان كشخص واحد) :

لدة طويلة ، قد اتبعت نموذج القيادة القديم الذى يقول إن مهمتى هي أن أخطط وأنظم وأصدر الأوامر وأنسق وأسيطر، إلى أن رأيت أن العمل بمؤسستى يشبه قطعاً من الجاموس.

فالجاموس تابع مطيع لرائد القطيع ، فهو يؤدي ما يكلفه به ، ويذهب إلى حيث شاء أن يذهب ، فكذلك كنت أنا قائداً لموظفي الشركة.

وقد أدركت أخيراً أن مؤسستى لم تحقق النجاح الذى كنت أرغب فيه نظراً لأن الموظفين سيظلون مخلصين لمن يقودهم ، بذلك يظلون ساكنين منتظرين كلمتى لأرشدهم إلى ما يفعلون وعندما لا يجدوننى ، فإنهم ينتظروننى لأدلهم على الطريق ، ولهذا السبب استطاع المستوطنون الأوائل إهلاك القسم الأعظم من قطعان الجاموس فى غاية السهولة بالقضاء على الجاموس الذى يرأس القطيع وبالتالي يظل باقى القطيع واقفاً فى انتظار قائده ليقوده إلى المذبح ، وهكذا يتم ذبحه.

ووجدت كثيراً من هؤلاء المنتظرين الذين يشبهون ذلك القطيع ، والأسوأ أنهم يقومون بما أعهد إليهم القيام به ، وليس أكثر من ذلك ، وبعد ذلك يظلون مترقبين التعليمات التالية.

فضلاً عن ذلك ، لقد وجدت أن كونك القائد لكل الموظفين يعد أمراً شاقاً للغاية ، حيث إن إعطاء الأوامر والقيام بالعمل المهم كله يستغرق من ١٢ إلى ١٤ ساعة فى اليوم ، وفى ذات الوقت ، فقد تأثرت شركتى تأثراً كبيراً فى مجال التسويق ؛ نظراً لأننى لم أستطع الاستجابة بسرعة كافية للتغيرات ، بالتالى فإن عمل القيادة المنهك هذا يجعلنى أشيب قبل المشيب.

وذات يوم أدركت الأمر ، فالذى نشدته بالفعل فى مؤسستى هو مجموعة من العمال المسؤولين المتعاضدين الذين يشبهون مجموعة من الأوز ، إذ إننى رأيت الأوز تصبى مشكلة الرقم "٧" ، وبعد ذلك تتغير قيادة القطيع بشكل متكرر

حيث ترأس السرب أوزة مختلفة، وبذلك رأيت أن كل أوزة تكون مسؤولة عن نفسها لأن تصل أينما يذهب السرب، وتتغير الأدوار إذا لزم الأمر، بأن تقبّل من قائد إلى تابع إلى مستكشف، فعندما تتغير المهمة، ستكون الأوز مسؤولة عن تغيير شكل السرب لكي يتوافق مع الوضع، وبذلك رأيت أن كل أوزة تكون قائدة للسرب بأكمله.

ثم إنني وجدت أن من أكبر عقبات النجاح هو تصوّر لقطيع الجاموس المطيع منتظرًا قائده ليخبره بما ينبغي أن يفعل لذلك، فقد أدركت أنه لابد من أن أغير الصورة، لكي أصبح قائدًا من نوع مختلف حتى يمكن أن يصبح كل فرد قائدًا.

#### مساعدة إياكوكا لمؤسسه كريسلر

كانت مؤسسة كريسلر، واحدة من أكبر عشر شركات في أمريكا، في عام ١٩٨٠ استنفدت السيولة المادية لديها، وكانت على وشك الإفلاس، وقد كان أمل المدير المنقذ إياكوكا هو إقناع الكونجرس بمنحه قرض قيمته ٢,٧ بليون دولار بضمان المؤسسة، وظاهرياً فقد تبدو المهمة صعبة التحقيق، حيث إن عددًا قليلًا من أعضاء الكونجرس اعتقدوا أنها مهمة الحكومة، لإنقاذ مؤسسة خاصة، كما هاجمت وسائل الإعلام أية فكرة بشأن المعونة المالية من قبل الحكومة للخروج من المأزق

لقد استوعب إياكوكا، الضليع في الإقناع، جزءًا كبيرًا من المشكلة، ألا وهو اللغة التي يعبر بها عما يريد.

فقد كتب في سيرة حياته "تعتبر المعونة المالية من قبل الحكومة استعارة موحية حيث إنها تستدعي صورة خيالية لقارب تتسرب إليه المياه ليغرق في بحر شديد الأمواج مما يعني ضمناً أن طاقم القارب ليس بكفء"

لكي يغير ويميد تشكيل أعضاء الكونجرس، استخدم إياكوكا تعبيرًا استعاريًا، حيث إنه قال إذا كان من المعقول بالنسبة للحكومة أن تمد الأفراد بشبكة الأمان، فإنه من المعقول أن توفر شبكة الأمان لشركاتها.

وقد زعم إياكوكا أن مأزق كريسلر لم يكن الأول من نوعه، لذلك فإنه اعتبر مشاكل كريسلر تمثل مشاكل أمريكا. إلا أنها كقمة الثلج من الجبل في مواجهة

الصناعة الأمريكية، مما أدى إلى اعتبار معونة كريسلر المادية اختباراً لكل شخص آخر، ولذلك اقتنع الكونجرس بالصورة التشبيهية لإياكوكا وسلم كريسلر الضمانات المالية المطلوبة.

### الاستعارات كأطر للتفكير

تشكل الاستعارات الطريقة التي نفكر بها، فهي تشبه هياكل النوافذ التي يصممها المعمارون ليصلوا إلى المنظر المطلوب، بل إن أطر النوافذ لا تركز فقط على ما ينظر إليه، فإنها أيضاً تحدّد ما تستطيع أن تشاهده، لذا فإن الاستعارات تعمل بنفس الطريقة إذ إنها تركز على خصائص معينة، بينما تخفي خصائص أخرى.

### إعادة مكانة مجلة رولينج ستون

لقد بدت بشكل مؤثر الطريقة التي يعمل بها المجاز لتشكيل تصوراتنا وتشكيل مواقفنا في الحملة الدعائية الفائزة بأحسن جائزة عن إعلان نفاذ البصيرة / الواقع التي قامت بها مجلة رولينج ستون.

فقد كانت مشكلة مجلة رولينج ستون انخفاض عائدات الإعلانات، ويرجع ذلك إلى عدم إقبال وكلاء الإعلانات على شراء الإعلانات، نظراً لاعتقادهم أن الذين يقبلون على المجلة لقرءاتها هم الفقراء والأفراد الخارجون عن السواد العام للمجتمع، بينما كان ذلك يخالف الحقيقة تماماً، إذ إن مقالات المجلة المثيرة كان يقوم بتحريرها كبار كتاب أمريكا الذين جذبوا جمهوراً وافراً ومتنوعاً من القراء.

ومن أجل زيادة عائد الإعلانات، كان على مجلة رولينج ستون أن تجتذب المعلنين ووكالاتهم على تغيير موقفهم تجاه المجلة تماماً، لذلك قامت وكلاء الإعلان فالو مكيلوجوت رايس بحملة مكونة من ثمانية إعلانات بعنوان البصيرة / الواقع كما يتضح من الإعلان بالشكل (٨-١).

حققت الحملة نجاحاً باهراً، حيث ارتفع عائد الإعلانات على الفور ٢٥٪، وعندما استمر تأثير هذه الحملة إلى الآن جعل هذا المجلة واحداً

من المجلات العشر الساخنة في الولايات المتحدة، ودفعها للفوز بمجموعة كبيرة من جوائز الإعلانات العالمية.



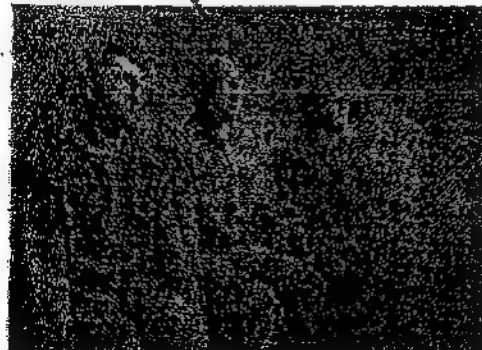
البصرة

الواقع

الشكل ٨-١ الحملة الدعائية بالفة  
انجاح لمجلة "رولنج ستون" حملة  
نيل البصرة/ الواقع التي أصدرتها  
وكالة الإعلان فالو مكيلوجوت رايس  
من مجلة رولنج ستون

#### إعلانات ماكينتوش عام ١٩٨٤

في عام ١٩٨٣ واجهت شركة آبل للكمبيوتر تحدياً أكبر مما واجهته مجلة رولنج ستون ، حيث إنها كانت تخطط لطرح الماكينتوش في السوق، وهو عبارة عن نوع حديث من أجهزة الكمبيوتر الشخصية، وكان المنافس الذي يعرض نفسه هو آي بي إم الذي حل محل آبل (Apple) حديثاً على أنه أكفأ أجهزة الكمبيوتر الشخصية وكان تقريباً الملك الذي لا يقهر في مجال أجهزة الكمبيوتر .  
فاختارت شركة آبل وكالة صغيرة ، شابت داي لتصميم الإعلان الثاني والستين ليراها الجماهير أثناء هاتشات سوبر بول لعام ١٩٨٤ .



٨-٢ هنا الأخ الأكبر  
حاضر العملاء فيما ينبغي  
وهو، وفي المشهد سيدة  
للألعاب القوى تحمل  
وتضرب الشاشة، مدمرة  
IBM



لقد كان الإعلان المعلنون به ١٩٨٤ قائماً على مغزى رواية أورويل "١٩٨٤" حيث يصور الإعلان مسؤولاً يحاضر عبر شاشة كبيرة للغاية جمهوراً من المستمعين يشبهون أشخاصاً أعيدوا للحياة لا يستطيعون الكلام وهم مستسلمون الإرادة لدرجة أن كتب جيرالد تيلس ، أستاذ بجامعة جنوب كاليفورنيا ، لقد كان المشهد يمثل بسخرية هيمنة آي بى إم للكمبيوتر على عملائه وكرههم تحت رحمته ، الشيء الذى يذكرنا بهيمنة الأخ الأكبر فى رواية ١٩٨٤. ورغم غمرة المشهد ، تجرى سيدة ممارسة لألعاب القوى حاملة الشعلة ، إلى أن تصل إلى الشاشة وتضربها بعنف بالشعلة مدمرة بذلك الأخ الأكبر (انظر شكل ٨-٢) وما أن تنكسر الشاشة ، حتى يعلن صوت عالٍ ، مقدماً جهاز آبل ماكينتوش لماذا لا يكون جهاز آبل ماكينتوش ١٩٨٤ مثل رواية ١٩٨٤

بالرغم من أن الإعلان عرض مرة واحدة فقط ، إلا أنه (فضلاً عن الدعاية التى ظهرت ) قد ساعد شركة آبل فى بيع ٧٢ ألف جهاز ماكينتوش فى الأول ، وبذلك جاوز بنسبة ٥٠٪ الهدف المرجو منه ، لدرجة أن مجلة /أدفرتينج/ أتيج عدت إعلان "١٩٨٤" أفضل إعلان لهذا العقد ، بل إن استقراء حديثاً أطلق عليه أفضل إعلان على مر العصور.

لقد كان الإعلان مؤثراً لدرجة أنه عندما تم عرضه فى اجتماع المبيعات الذى عقدته شركة آبل ، وقف الحاضرون من مسئولى المبيعات فى الاجتماع وقاموا بالتصفيق الحار لمدة ١٥ دقيقة.

وبذلك حقق إعلان "١٩٨٤" على شاكلة الحملة الدعائية التى أقامتها رولينج ستون نجاحاً باهراً ؛ نظراً لأنه استطاع أن يرسم الطريقة التى رأى بها الأفراد المنتج ، وبالتالي فإن المقنعين الذين يستخدمون الاستعارات الفعالة للتأثير على الأشخاص المرجو إقناعهم يقومون بنفس الشيء بالضبط.

ربما يوصف الإعلان  
على أنه فن اجتماع  
دكاء العقل البشرى  
حتى يدفع الأسوار على  
رصى تام  
- يتفق يكون -



## عملية تحويل التفكير : كيف تتحول طريقة تفكير شخص ما

إن تغير الفكر عبارة عن عملية مكونة من ثلاث خطوات يمكنك على استخدام الاستعارات من أجل تغيير طريقة تفكير شخص ما

### الخطوة الأولى : تحديد الاستعارة النشطة للفرد المستهدف.

مهمتك الأولى هي التدريب على الاستعارة النشطة التي تشكل تفكير الفرد المستهدف، وإن أسهل طريقة للقيام بذلك هي أن تقابل الشخص الذي تريد أن تؤثر عليه عدة مرات وتقوم بتدوين المهارات الشائعة والصور التي يستخدمها عند الحديث عن الفكرة التي تريد التأثير عليها. في المثال التالي سنحدد المسؤول المهدد الذي يسمى إر الذي يؤثر عليه باستمرار أسلوبًا عسكريًا في وصف موقعه تجاه العمل

حاول إذا استطعت وخلص عدد للكلمات والتعبيرات الاصطلاحية، والصور التي يستخدمها الفرد المستهدف بصفاتها إر بهان استعاري من حقه واحده وبذلك يكون عليه الاستعارة النشطة للفرد المستهدف، وعندما نحلل الاستعارة نشخص الآخر فصل

■ ما هو الشيء الذي تؤكد عليه الاستعارة؟

■ ما هو الشيء الذي تحفه؟

■ ما هو الشيء الذي يشوه الاستعارة؟

**الخطوة الثانية :** إجراء استعارة جديدة لتعمل كإطار للتعبيرات التي نقرحها. من الاستعارة المستبدلة الجديدة هي الاستعارة التي تؤدي إلى تحول تفكير الشخص المتميز دون أن يترك الفرد المستهدف ذلك

**الخطوة الثالثة :** مواجهة واستبدال الاستعارة الموجهة هذه العملية الجديدة ستستخدم في الملاحظة لكي نواجه وترهق طريقة تفكير الشخص المستهدف وهو من الوقت ينبغي أن نحاول أن نقدم طريقة جديدة للتفكير بتغيير طريقة التفكير القديمة بشكل واضح



وقد ناقشنا مساهمة مدبري وهي في الامكان التعامل معها لكي نلبي ما يريد  
جميعهم، إلا ان جميعهم ليسوا متساويين ولا تباينهم في القوة بل المساهمة  
مدبره المحرمة تركيز على الفلاس منها يعتقد جميع من التوكيد ينبغي ان يكون  
على العميل ونهج على انفسه، فضلا عن ان المحدث الذي احدثه واجه الى الطريقة  
الحالية بامتياز عقل، إلا ان دور اللوحات المذهبة او بنفاد، الرحوة  
قد اسمح جميع ان العمل في حاجة او سارة جديدة، موجهة استغناء لعدم  
هدفا واجبا مساهمة على وجهه هو يشجع على الإقرار على البحث والتطوير على  
بعضه

وهكذا دور الامم ام التي بخصوص المروحة، فكل جميع مجموعة من  
الخطوط التي وضعت بشكل هي الآن، استلزم الدقة على الطريقة بحيث  
قد أحصل عنه في التي

لقد كان هذا هو الشئ، ما ساهم رغبة، إلا التي أعيد لنا لانهم بانهم فقط  
ولكننا لعلى من فضاء شعبة مدعى، قد قصت اللوحات المصنوعة، المعنى،  
وتركت ما عدا مراحلا لا يصل منه، لأن

فلا بد ان نجد اكتشاف الطريقة التي تريد بها العمل، لأن تعيد منافستنا سيؤدي  
بما ان كارتنا، وقد لأنهم انهم توسعنا وما معدود ما لنا بشكل فضاء بولجعة  
الإنهاء

وسا في حاجة الى ما قام به، ذلك فوسيري، سيذكر بعضكم ذلك فوسيري  
الرياضي الاولمبي في جامعة الوند العالي، حيث استخدم جميع ممارسي الوند،  
على نفس الطريقة، إلا وهي طريقة الوند، أولاً، الموجودة في القاعة  
الرسمية مرساة الى انهم ذلك فوسيري

لقد حاضروا فوسيري الدالة، والنظر من طريق المبدأ، انهم للطريقة المقتضية، حيث  
ان استخدم طريقة الرأس أولاً،

صفت الصحافة على ذلك وثبة فوسيري، واستمر فوسيري في ان فار بالمبالغة  
الذهبية في الاولمبياد، حتى فصلت الآن وثبة فوسيري، هي مقياس أداء الوند  
العالي

فلابد أن يقوم عقلنا بما قام به فوسبري : أي لابد أن يتكرر ويندفع ، وأن يتكرر على التحدث والتغلب بشكل أكبر ، وأن يصنع منتجات جديدة تطور المنافسة . لقد نجح الخطاط ، حيث إن المدير المنفذ أعجب بالشفاعة وثقة فوسبري ورسائله حصل عن أي شيء من وثبات فوسبري يعتقد أن ليس الممكن تنفيذها ، فأجاب خمسين هناك ابتكاران يتزان بشأن المنتج في القنينة المبكرة ، لكنهما يحتاجان إلى تمويلات إضافية وعاملين إضافيين

ولم يزل المدير المنفذ يتطلب مزيداً من الإقناع ، لكنه وبعد سبعة أسابيع حصل التمويل والعامل الإضافيين الذين كان خمسين في حاجة إليهم ، فضلاً عن أن خمسين قد لاحظ تغير لغة المدير ، إذ سمع من قبله بحث العمال على الابتكار وأن يقوموا بما قام به فوسبري ، وهكذا بدأ الآن التحول في طريقة التفكير

## فعالية التناظر

يمكن أن يكون للقياسات التأثير الذي يكون بالنسبة للاستعارة ، حيث أن القياس يسمح لك بتقديم فكرة جديدة بسرعة عن طريق مقارنتها بشيء مشابه لها وبسيط ، فعندما قال بنيامين فرانكلين "إن الزوار مثل السمك تفوح رائحتهم في خلال ثلاثة أيام" قد كان يوصل رسالة حسية عن سبب ضجرنا من الزوار الذين يطيلون فترة الزيارة . تعتبر القياسات مفيدة بالذات عندما يتحتم عليك أن تقدم معلومات مجردة معقدة تضمنتها عرضك لشيء ، فبمقارنة الشيء المنفذ بالمجرد بالشيء البسيط الملموس ، يفهم مستمعوك من خلال تلازم الشئيين معاً

## جنون الصرع

انظر إلى كيفية استخدام صحفي من مجلة "إكرومست" القياس ليبرهن على الحاجة إلى إصلاح الإفلاس :  
 "في بعض الأحيان يتم تشبيه الشركة التي تتعرض لمازق مالي ببقرة منقرض في الطين ، وعند رأسها أصحاب الشركة يحاولون إخراجها من الوحل ، وعند زيلها أصحاب الديون المتنازعون يسحبونها للخلف .  
 ويختبئ تحت هذا الحيوان البني الداكن يحتلبونه المحامون والمحاسبون

### كشوف حسابات الدخل والبيكيني

هنا يناقش خبير استثمار أمريكي هو الأستاذ برتون مايكل مسألة لماذا ينبغي أن لا تعتبر حسابات الشركة بالقيمة الظاهرة:

"فيمكن أن يشبه كشف حساب دخل الشركة بالبيكيني ، فالذي يكشفه البيكيني مغر، ولكن الذي يخفيه أبلغ".

### الجودة والجنس

يشبه هنا فيل كروسيبي ، المسؤول عن الجودة ، الجودة بالجنس:

"تتشابه الجودة كثيراً مع الجنس، إذ إن كل فرد يتجه إليها ، ويستوعبها، كل فرد يعتقد أن تنفيذ الجودة ما هو إلا استجابة للنزعة الطبيعية، ويشعر أن جميع المشاكل يسببها الأفراد الآخرون.

### الرعاية الطبية وتيتانيك

عندما اقترح الرئيس كلينتون توسيع نظام الرعاية الطبية ليضم الأفراد محبت من خمسة وستين عاماً، وضع السناتور فيل جرام زيف الفكرة بصورة جلية: إذا كانت والدتك على ظهر سفينة تيتانيك و كانت السفينة تفرق ، فأخبر شئ، على الأرض يشغل بالك هو الحصول على أكبر قدر من الركاب على السفينة"

لقد لاحظت مجلة فوربز " ستبذل إجابة جرام جهدها لتقص من قيمة ذلك الاقتراح أكثر مما تبذله التحليلات المدروسة الخاصة بالشئون التأمينية العديدة"

### فعالية القصص

تجعل القصص مثل الاستثمارات والتناظرات العرض للشيء حياً. لذلك نجد العديد من كبار الشخصيات المقتعة يستخدمون القصص لتوضيح رسالتهم ، فاستخدم سقراط وهرميروس القصص في تدريس مبادئهم ، واستخدم السيد المسيح القصص التي لها مغزى أخلاقي في توصيل رسالته، كما استخدم أيضا لينكولن ، وتشترشل، ورزقلت، وكينيدي، وريجان النوادر والحكايات لتوصيل العديد من وجهات النظر.

### تعمل القصص بأربع طرق:

- ١- تستولى القصص على انتباه المستمعين، إذ إنها مثل الفيلم السينمائي يقوم على حبكة درامية وشخصيات ليتفاعل مع الجمهور.
- ٢- تبسط القصص الأفكار المعقدة وتجعل الأفكار المجردة أفكارًا ملموسة.
- ٣- تمس القصص العاطفة لدى المستمعين، بشكل أفضل من مجموع الحقائق الجافة الخالية من أى عاطفة.
- ٤- إن القصص قابلة للتذكر؛ إذ إن القصة الحية تبقى فى ذهن المستمع فترة أطول بعد نسيان أى شيء آخر.

### سارد القصص لينكولن

إنها قلة قليلة التى استخدمت سرد الحكايات كوسيلة إقناعية بشكل أفضل من لينكولن، فقد كان والده ، توماس لينكولن، ساردًا موهوبًا للقصص. وبعد سنوات طويلة كمحام، أتقن لينكولن سرده للقصص على أصدقائه إتقاناً بارعاً. بحانة فى بلدتهم، حيث كانوا يعتقدون هناك مباريات لسرد القصص ، وغالباً ما يتمتعون الجماهير الوفيرة، وبمرور الوقت كون لينكولن حصيلة من الحكايات التى يستخدمها وقتما وكيفما يشاء، وكمحام فى دائرة إيلينوسى، اكتسب سمعة واسعة للغاية على مهاراته الإقناعية الملحوظة.

قد يوجد محامون قليلون ممن يضاهون مقدرة لينكولن على قراءة الحالة المزاجية لهيئة المحلفين، حيث كانت النواذر والحكايات الخفيفة الظل هى السلاح الرئيسى الذى يتسلح به فى مرافعاته ، ففى إحدى القضايا الشهيرة، أنهى لينكولن مرافعته لهيئة المحلفين بقوله " لقد قدّم خصمى القدير [وكيل النيابة] جميع الحقائق لكنه توصل إلى الاستنتاجات الخاطئة".

### صوت (بلا) موسيقى

إنه من الصعب أن تفكر فى طريقة أكثر فعالية لهاجة عملية تصغير حجم المنتج من هذه القصة الغريبة، لكنها حقيقية واستخدمها روبرت ميلر نائب رئيس مجلس إدارة مؤسسة كريسلر كوربورشن.

رأى صاحب إحدى دور العرض السينمائي أن الفيلم الذي يعرضه كان طويلاً للغاية، لذا فقد قرر حذف الأشياء التي اعتبرها غير مرتبطة بالفيلم، وقد كان اسم الفيلم "صوت الموسيقى" فهل تعرف ماذا فعل؟ إنه حذف جميع الأغاني بالفعل، صدق أو لا تصدق، لقد اختصر "صوت الموسيقى" بحذفه لجميع الأغاني! فقد تخيلت النسخة الجديدة للفيلم أن لابد أن تبدأ بالنازيين يطاردون أسرة فون تراب إلى أن وصلت إلى الجبل، ولا بد أن هذا استمر حوالي خمس عشرة دقيقة.

لقد كان بالطبع قراراً غريباً، ويتسم بقلة التمييز والنسبة لي ولك فهو يبدو قراراً جنونياً للغاية ومتسرعاً.

لكن عندما تفكر ملياً في هذا الأمر، فهل حذف الأغاني من ذلك العمل الموسيقي يختلف مثلاً عن الاستغناء عن البحث والتنمية اللذين تحتاج إليهما الشركة وتعطيلهما بدين ثقيل بدافع تحسين قيمة المساهم في الشركة؟

يقول دكتور دونالد موين وجون هبرد، الباحثان في مجال المبيعات إن بعض البائعين المهرة نجحوا بشكل كبير من خلال القصص، وبمقارنتهم بزملائهم، فإنهم يفشون قليلاً من المعلومات عن المنتج، وبرغم ذلك يحققون العديد من المبيعات

يستخدم البائعون مجموعة من القصص من أجل:

- تكوين مصداقية أولية
- جذب انتباه العملاء وجعلهم ينصتون إليهم.
- التغلب على اعتراضات العميل.
- توضيح قيمة المنتج في أذهان العملاء.
- إثبات نجاح منتجاتهم وخدماتهم

## الخوف كدافع

تنجح اللغة الحية، والاستعارات، والقياسات والقصص في التأثير، نظراً لأنها تمس المشاعر، ويعتبر الخوف من بين مشاعرنا من أكثر الدوافع الإنسانية قوة، إذ يجعلنا نشترى أشياء عدة منها: أجهزة الإنذار، والتأمين على الحياة، والوسادات الهوائية.

وقد استخدم السياسيون في كل مكان الخوف للحصول على الأصوات. ففي فترة الثلاثينيات تمعد هتلر أن يدفع الشعب إلى الشعور بالخوف من خطر الشيوعية والصهيونية من أجل الحصول على تأييد الحزب النازي، وفي الخمسينيات استخدم السناتور جوزيف ماكارثي الخوف من الشيوعية الناجم عن الحرب الباردة لكي يساعد الحكومة في إجراء التحريات عن الحياة اليومية لآلاف الأمريكيين المخلصين الذين وصفهم بأنهم متعاطفون مع الشيوعيين.

وعلى الرغم من ذلك فإن اللجوء إلى دافع الخوف لا ينجح دائماً في التأثير؛ إذ إننا جميعاً شاهدنا الحملات الكبيرة التي تحذرنا من أخطار السجائر، وتعاطى المخدرات، فضلاً عن مخاطرة عدوى الإيدز، إلا أن عدداً هائلاً من الأفراد استمر في التدخين وتعاطى المخدرات وممارسة الرذيلة.

ولكى ينجح اللجوء إلى التخويف ، لابد أن يلبي أربعة شروط:

- ١- لابد أن تخيف المناشدة بالفعل الأفراد الذين تريد إقناعهم.
- ٢- لابد أن يقدم الشخص المقنع توصية معينة على كيفية التغلب على الخطر.
- ٣- لابد أن يقتنع المتلقى أن الإجراء الموصى به سينجح.
- ٤- لابد أن يقتنع المتلقى بإمكان إنفاذ التهديد بسهولة وقد نجح لجوء هتلر لدافع الخوف لأربعة أسباب هي:

■ شمر العديد من الألمان أن الدعاية عن اليهود والشيوعيين كانت مخيفة فعلاً.

■ قدم هتلر توصية معينة، ألا وهي الانضمام إلى الحزب النازي.

■ اعتقد العديد من الألمان أن الإجراء الموصى به ، وهو التصويت لصالح النازيين، سينجح.

لم يستدع الأمر بذل مجهود كبير لاتباع الإجراء الموصى به ، فكل ما يجب عليهم أن يقوموا به هو التصويت لصالح الحزب النازي.

وفي المقابل، قارن اللجوء إلى الخوف الذي يستخدمه أولياء الأمور لمحاولتهم وقف أبنائهم المراهقين عن التدخين، إذ يحاول أولياء الأمور غالباً أن يثروا الفزع



لدى أبنائهم من خلال التأكيد على المخاطر الطويلة المدى للتدخين، إلا أن قليلاً منهم يشعر بالخوف أو يهتم بالتهديد الذى يتعقبه طيلة حياته وقليل منهم يجدون أنه من السهل أن يتبعوا نصيحة أولياء أمورهم بأن لا يستجيبوا لأصدقائهم الذين يغرونهم بالسجائر، وبما أنه فى غاية الصعوبة بالنسبة لمعظم المراهقين أن يقاوموا ضغط رفقاتهم، فالنتيجة هى استمرار تهاوى المراهق فى التدخين رغم أخطاره الحقيقية.

### الخوف من الخسارة

يعد الخوف من الخسارة من أكثر مشاعر الخوف قوة ، حيث اكتشف علماء النفس أننا نبغض الخسارة، لذلك يتم تحفيز الأفراد بالتخويف من خسارة شئ ما أكثر من مكافأة الحصول على شئ مساو له فى القيمة، حيث إنه من الناحية النفسية يكون الأمر مؤلماً للغاية أن تخسر ١٠٠ دولار أكثر من متعة الفوز بمائة دولار

لماذا إذن تبدو الخسائر على نحو أضخم من المكاسب فى أذهاننا؟ يجيب عالم النفس آموس تفرسكى، الباحث الرائد فى هذا المجال بجامعة ستانفورد "من المحتمل أن أكثر الخصائص المميزة والمهمة للسعادة البشرية هى أن الأفراد أكثر حساسية للدوافع السلبية من الدوافع الإيجابية، وعليه فنكر فى الحالة الطيبة التى تعتريك ، وبعد ذلك تخيل حالة أفضل، من الممكن أن تشعر بها؛ إذ إن أشياء قليلة تجعلك تشعر بحالة أفضل لكن عدد الأشياء التى تجعلك تشعر بحالة أسوأ لا يحصى

وللحظة تخيل أنك بائع تباع عازل المنازل، فإن أمامك طريقتين للبيع، الطريقة الأولى هى أن تؤكد للعميل مقدار الخسارة إذا استبقى العازل الحالى غير الكفء الذى لديه، أما الطريقة الثانية فهى أن تؤكد لعملائك على توفيرهم المال أو كسبه من خلال تركيبهم للعازل فى منازلهم.

يعتبر الأسلوب الأول، الأسلوب الذى أكد على الخسائر المحتملة، أكثر إقناعاً؛ إذ إن هؤلاء الأشخاص الذين تعرضوا للأسلوب الأول فى الدراسة البحثية قد اشتروا عدداً أكبر من العوازل.

وقد ظهرت نتائج مشابهة لذلك من التجارب التي قام بها الباحثون في مجال الصحة ، حيث أراد الباحثون إيجاد أفضل طريقة لحث النساء على إجراء فحص ذاتي منتظم للثدي من خلال كتيبين ، فكان الكتيب الأول يؤكد على الآثار السلبية الناتجة عن عدم إجراء الفحص الذاتي المنتظم ، حيث جاء فيه أن النساء اللاتي لا يجرين مثل هذا الفحص تكون لديهن فرصة ضئيلة لاكتشاف الورم الذي لا يزال قابلاً للعلاج.

أما الكتيب الثاني فقد ركز على الآثار الإيجابية الناتجة عن إجراء الفحص الذاتي المنتظم ، حيث جاء فيه أن النساء اللاتي يجرين مثل هذا الفحص تكون لديهن فرصة أكبر لاكتشاف الورم الذي لا يزال قابلاً للعلاج.

وبعد أربعة شهور ، وجد الباحثون أن هؤلاء النساء اللاتي قرأن الكتيب الذي يركز على العواقب السلبية كن أكثر احتمالاً لإجراء الفحص الذاتي المنتظم.

عندما تقوم بالإقناع ، فإنه من السهل أن تحول التركيز في معظم الاقتراحات من المكسب إلى الخسارة ، فعلى سبيل المثال ، إذا كنت تقترح لشركتك مكاناً مخصصاً لها في معرض التجارة القومية ، فبدلاً من أن تتحدث عن العملاء الإضافيين الذين ستكسبهم ، أكد على العملاء الذين قد تخسرهم عندما يتجهون إلى المنافسين الذين لديهم بالفعل أماكن مخصصة في معرض التجارة.

قام ناشر "أمريكان فاميلي" بحملة دعائية حديثة عبر البريد المباشر، وكان الغرض منها أن تمس خوف القارئ من الخسارة ، فكانت الرسالة الرئيسية تقول: "ادخل المسابقة واربح عشرة ملايين دولار" لكن حُرّف الخطاب لتقرأ فيه: "إذا لم تدخل المسابقة ، فإنك قد تخسر عشرة ملايين دولار".

"إذا أعدت الرقم الفائز في الميعاد المضبوط ، سأسلمك شخصياً أول عشرة ملايين دولار ، لكن إذا قررت أن تتجاهل هذا الخطاب وتلقي بأرقامك الغالية بعيداً ، فإنني بالتأكيد سأمنح المال لشخص آخر".

"لقد ألقى الفائزون السابقون بأرقامهم في القمامة، فهم في الواقع قد ألقوا بالملايين بعيداً".

يزعم الكاتب روبرت رينجر أن أكثر العناوين التي قد سبق وألفها مبيعاً هي التي كتبها لترويج أفضل كتب دوجلاس كاسي توزيعاً وهو كتاب "أزمة الاستثمار" إذ يقول العنوان "لماذا تخسر كل شيء في الكساد الاقتصادي القادم" لذا استمر الكتاب لمدة خمسة عشر أسبوعاً في قائمة أكثر الكتب مبيعاً في مجلة نيويورك تايمز وباع ٤٠٠ ألف نسخة.

## فعالية الحالة المزاجية

من السهل عليك أو من الأفضل أن تستغل الجو العاطفي والمنطقي، فإذا كان مستمعك في حالة مزاجية مهيأة لسماع أرائك. يمكن أن تؤثر الحالة المزاجية لمستمعك على الكيفية التي سيتلقى بها رسالتك؛ حيث أفادت الدراسات العديدة أن الحالات المزاجية الإيجابية يصاحبها إقناع أكبر؛ وعلى العكس، فإن الحالات المزاجية السلبية يصاحبها إقناع أقل.

لذلك إذا كان مستمعك في حالة مزاجية جيدة، فإن هناك احتمالاً أكبر لأن يطور مناقشات مساندة لك بدلاً من المناقشات المضادة، وبالتالي لابد أن تتيم الحالة المزاجية للشخص قبل أن تبدأ في الإقناع، وتفيد الدراسات أيضاً أن الموسيقى والدعابة قد تساعد في إثارة المشاعر الإيجابية.

## استخدام الدعابة في الإقناع.

أثناء قيام مايكل جاكسون، وبعده المتحدث الرسمي لشركة بيبسي بجولة حول العالم في عام ١٩٩٣، واجه اتهامات بالتهرش الجنسي بالأطفال، وتحت الحصار الإعلامي تراجع جاكسون عن الاستعراضات التي كانت ستقام في تايلاند مدعياً أنه متأثر بارتفاع نسبة الرطوبة.

سريعاً ما استغلت شركة كوكولا، منافسة شركة بيبسي، الدعاية السلبية بنشرها إعلاناً في صحف بانكوك، وقد كان الإعلان عبارة عن سؤال وإجابة عليه: هل أنت متأثر بالرطوبة؟ فهناك دائماً كوكولا! وبذلك شمل الإعلان الدعاية والتأثير اللذين يرغب فيهما ولكنه كان مبالغاً فيه لدرجة أن شركة بيبسي قدمت شكاوى بشأنه إلى أن سحب شركة كوكولا هذا الإعلان.

لماذا تستغل الجو العاطفي والمنطقي؟  
فهم المستمعون أنك  
تنتقد نفسك أن تتحيرهم  
هذه ليست جاذبة

يعرف محترفو فن الإقناع أن الدعاية يمكن أن تكون وسيلة فعالة.

لذلك فتستخدم الدعاية على سبيل المثال في إعلانات التليفزيون بنسبة ٢٤٪ في المملكة المتحدة ، ونسبة ٢٤٪ في الولايات المتحدة.

يقول ماكولم كشنر، استشاري فن الدعاية تعتبر الدعاية وسيلة فعالة، إنها تجذب الانتباه - وتوجد علاقة حميمة ، وتجعل الرسالة قابلة للتذكر فضلاً عن أنها تخفف التوتر، وتعزز العلاقات مع الأفراد وتعمل على تحفيزهم، إذا تم استخدامها بشكل مناسب. يقول الممثل جون كليز "إذا استطعت أن أجعلك تضحك معي، فإنك تعجب بي أكثر، الأمر الذي يجعلك متقبلاً لأفكارى، وإذا استطعت /قناعك بأن تضحك على موضوع معين أؤديه، فالضحك يدل على أنك متفهم حقيقة الموضوع"

### كيف تجعل الدعاية مرتبطة بالموضوع

إن القاعدة الأساسية عند استخدام الدعاية هي إضافة الدعاية بعد تخطيطك لرسالتك واعتمادك على قائمة تضم وجهات نظرك التي تريد أن توضحها. فيقول كشنر "ينبغي أن تكون الدعاية بغرض تقديم ، أو تلخيص، أو إبراز وجهة نظر أو أكثر"

لذلك عند استخدامك للدعاية في الإقناع، تأكد أن لها صلة بالموضوع، إذ إن الخطأ الأكبر الذى يقع فيه الأشخاص الذين تعوزهم مهارة الإقناع هو استخدام الدعاية كوسيلة للحشو، فلكي تكون فعالة، لابد وأن توضح نقطة في الموضوع.

يقول ماكولم كشنر هناك مبدأ أساسى فى علم النفس يقول إن الأفراد يقاومون الدعاية إذا كانوا يعتقدون أن شخصاً ما يحاول أن يكون مضحكاً وفى المقابل تقلل الدعاية مقاومتنا للرسالة المحورية للإعلان، حيث إن هناك احتمالاً أقل للمعارضة، أو للمقاومة وهناك قبول أكثر للرسالة التى يصاحبها الدعابة بغرض توضيح نقطة فى الموضوع، حتى إذا لم تعتقد أن المتحدث يكون مداعباً فإن الدعاية لا تزال توضح نقاط الموضوع وتعمل على تطوير العرض له.

## مؤشرات الافئاع

- ١ استخدم اللغة الحية لتدعيم عرضك لشيء ما ، فإن المثال الواحد الحي يعتبر أكثر فعالية من مجموعة من الإحصائيات
- ٢ استخدم الاستعارات لتشخيص الأفكار المجردة.
- ٣ استخدم الاستعارات لتشكيل الطريقة التي تريد مستمعك على أن يفكر بها.
- ٤ استخدم التناظرات ، حينما تريد تقديم فكرة معقدة مجردة
- ٥ استخدم القصص لكي تجعل عرضك للشيء حياً ، إذ إن القصة الحية تبقى في ذهن المستمع فترة أطول بعد نسيان أى شيء آخر.
- ٦ اجعل الاستعارات ، القياسات ، والقصص بسيطة حتى بالنسبة للمستمعين ذوي الثقافة الراقية.
- ٧ يعتبر الخوف من أقوى الدوافع الإنسانية ؛ فلكي تعمل على نجاح هذا الدافع لا بد وأن تثير الخوف لدى المستمع ، وأن تقدم توصية عملية وسهلة التنفيذ عن كيفية التغلب على التهديد المعرض له.
- ٨ يتم تحفيز الأفراد بالخوف من خسارة شيء ما بشكل أكبر من مكافأة الحصول على شيء مساو له في القيمة.
- ٩ استخدم الفكاهة في تقديم ، أو تلخيص ، أو إبراز وجهة نظرك الأساسية
- ١٠ قيم الحالة المزاجية للمستمع قبل أن تبدأ في إقناعه.

## الفوز بعقول الناس

### كيف تتركب وتصوغ رسالتك

#### تقصيرها وتبسيطها

##### مبدأ جذب النظر الانتقائي

يدهش معظم المقدمين مشاهديهم بإغراقهم في خضم موجات من المعلومات. فليس لبنى البشر قدرة على تشرب، ناهيك عن تذكر، هذا الكم من المعلومات التي يتلقونها كل يوم.

ويتحدث رجال الإعلانات عن جذب الانتباه الانتقائي الذى يقول بأن المستهلكين يتجاهلون معظم الرسائل ويركزون انتباههم على القليل من الرسائل المهمة، وعادة ما يحدث ذلك بالتركيز على الرسالة تلو الأخرى، وإذا ما أراد المرء أن يقنع، فإن الرسالة هي: اختزل عدد النقاط التى ترغب فى قولها، فإن النقاط من الثالثة إلى الخامسة تعد من فضول الكلام.

إن الرسالة الحقة هي  
ما يتذكره الشخص  
الأخر لا ما تتصوره  
أنت  
هاري بيلر

##### تقصير الرسالة

من الأخطاء الفاحشة التى نرتكبها فى عالمنا الزاخر بالمعلومات، حينما نقوم بالإقناع هو إمطار مستمعينا بوابل من الكلمات كتب شكسبير يقول "يجدر بك أن تكون موجزاً عن أن تكون مسهباً" كما أفضى فرانكلين روزفلت بنصيحة مماثلة وهي "كن صريحاً وكن موجزاً وكن ثابتاً"

ولننظر فى أعظم الخطب التى شهدناها التاريخ: لم يستغرق إبراهيم لينكولن إلا أقل من ثلاث دقائق ليتلو ٢٦٩ كلمة فى خطاب جتسبرج، كما استغرق تشرشل أقل من دقيقتين ونصف ليلقى خطابه عن الدم والعرق والدموع، وقد

استغرق حديث نيلسون مانديلا يوم، أطلق سراحه من السجن بعد ٢٧ عاماً والذي كان إشارة إلى انتهاء التمييز العنصري خمس دقائق.

وقد كان خطاب تشرشل بأسره أمام مدرسة هارو والذي لا يزال يقتبس منه :

لا تستلموا

لا تستلموا

إياكم إياكم إياكم إياكم

في أي شيء، مهما صغر أو كبر أو حقر

حذار أن تستسلموا لغير معاهدات الوفاء والنوايا الحسنة.

إن الناس يتذكرون معظم المعلومات إذا ما أوجز الشخص النقاط الأساسية إلى نقطتين أو ثلاث.

### تباين الجزأين

يعتبر أبسط وأكثر التقنيات التجزئية شيوعاً تباين الجزأين ؛ وذلك لأن العقل يقوم بتقسيم المعلومات إلى جزأين.

القديم الجديد

الصغير الكبير

المشكلة الحل

السبب السبب



نحن هم

وإن معظم العبارات الخالدة تستخدم تباين الجزأين حيث تبدأ مناجاة هاملت المشهورة بـ " أكون أو لا أكون - تلك هي المشكلة " كما أن جون كنيدي قد ألهمنا أن "مسؤوليتنا لا تنحصر في إصلاح الماضي أو إدانته، بل بإصلاح طريق المستقبل " كما كتب جورج أورويل في أحد مطور الأدب الخالدة في قصة "مزرعة الحيوانات" " كل الحيوانات متساوية بيد أن بعض الحيوانات أكثر مساواة من الآخرين".

## قاعدة الثلاثات

ويعتبر ثاني أشهر النماذج التنظيمية قاعدة الثلاثات، ورغم أننا لا نذكر بشكل كامل الأسباب النفسية الكامنة خلف قاعدة الثلاثات، إلا أن المعلومات تكون أخاذة جداً إذا ما نُظمت في ثلاث مجموعات وهي " ثلاث نقاط ، وثلاث حجج وثلاث عبارات "

وهناك بعض العبارات التاريخية الخالدة المنظمة تنظيمياً ثلاثياً:

يوليوس قيصر " أتيت ، ورأيت ، وغزوت "

روبرت ذا بروس حاول ، وحاول ، وحاول كرة أخرى "

فرانكلين دي روزفلت " أرى ثلاث الأمة مشردين ، عارين ، سقيمين "

أبراهام لينكولن " من الشعب وبالشعب وللشعب "

دنطون " الجرأة والجرأة مرة أخرى، والجرأة الأدبية "

وعلى المستوى العامي فإننا نتحدث عن شعار تحفظي ثلاثي النغمة التقليل، إعادة الاستخدام، إعادة الدورة، والأوامر ذات الثلاث خطوات: جاهز، صوب، أطلق، وأسس التعليم الثلاثة: القراءة والكتابة والحساب، ثم هناك الدببة الثلاثة، والمهازل الثلاث وصغار الخنازير الثلاثة.

## تبسيط الرسالة

■ يصدد كثير من المقنعين حينما يكتشفون الكيفية التي يساء بها فهمهم دائماً، ولا غرابة في ذلك حينما تعرف مدى شيوع سوء الفهم، فقد وجدت دراسة مشهورة في الولايات المتحدة عن فهم رسائل التلفزيون أن:

■ ٩٧٪ ممن استطلعوا أساؤا فهم جزء من كل رسالة شاهدوها في الاستطلاع.

■ يسئ المتفرجون عامة فهم ما يقرب من ٣٠٪ من محتوى ما شاهدوه، وإذا أخذنا في الاعتبار أن رسائل التلفزيون، لا سيما الإعلانات تبع



برجال اتصال لديهم مهارة عالية في فن نقل الرسالة، فإن هذه الأرقام مذهلة، وللإبقاء على الرسالة واضحة ومفهومة:

- تحدث ببساطة ووضوح وبالقدر المطلوب.
- تجنب المصطلحات الفنية واستخدم الكلمات البسيطة الشائعة.
- استخدم لغة محددة وواضحة بدلاً من اللغة المجردة الغامضة.
- اجعل كل كلمة ذات مغزى، ولا تفسر خطابك بالكلام المطنب.
- استنتج النتائج ولا تدع قارئك يخمن ما يجول بخاطرك.

## تركيب الدليل

يعتمد الإقناع على أساس من العقل والمنطق، وإن العقل المتزن يبحث عن التركيب، والنظام يؤدي أداءهما، فنحن نقتدر إلى الحدائق والتركيب لتجعل ما ليس له معنى ذا مغزى ونخرج بانضباط من الفوضى

### استخدام التركيب الموضوعي

إن الحقائق أكثر ما تكون إقناعاً إذا ما دارت حول موضوع محدد، فإن المثل القديم القائل "أخبرهم بما تزع أن تخبرهم به، ثم أخبرهم بما أفضت به لتوك" لا يزال يمثل لب النصيحة لكل المقنعين؛ ذلك لأن الموضوعات تشكل فكر المنصتين إليك.

### لتجعل المصافحة عهداً

يعلم محامو المحاكمات أن نجاح أي قضية يتعلق بقدرتهم على اختلاق موضوع قوى للقضية، فعندما قام موكل محامي القضاء الأمريكي جيرى سبنس وهو أحد صناع المثلجات الصغار بالولايات المتحدة الأمريكية بمقاضاة عملاق الممبرجر مكدونالدز لخرقه عقداً شفهيًا، اختار سبنس موضوع "لنعد الأمانة إلى المصافحة" وكانت الرسالة هي أن اتفاق الرجال لابد أن يلتزم به التزاماً كاملاً رجال الأعمال الثرفاء، ووافقت هيئة التحكيم ومنحت موكل سبنس ٥٢ مليون دولار.

### "الاحتياجات البشرية وفهم الشركات"

قام سبنس في إحدى القضايا الحديثة بمقاضاة إحدى شركات التأمين لتزويرها مع أحد العملاء المشلولين، وقد طرح سبنس موضوعاً وهو "حاجة البشر وفهم الشركات" مطالباً بتعويضات للألم النفسى والمعاناة، وأمرت هيئة المحلفين شركة التأمين بدفع تعويضات تبلغ ٣٣,٥ مليون دولار إضافة إلى فائدة قدرها ١٠ ملايين دولار.

### إظهار بطاقة السبق

عندما قبل المحاميان روبرت شايبرو وجونى كوكران الدفاع عن أوجى سيمبسون المتهم بقتل نيكول براون سيمبسون ورونالد ليل جولدمان واجها كما ذكر جيفرى توبين ( مؤلف كتاب "مسيرة الحياة") واجها كارثة ، فما الذى بيديهما فعله لموكل مذنب؟ وكان الجواب أن قرر الدفاع بناء حصن حول موضوع العرق، ويزعم توبين أنه لكون معظم الأدلة أشارت إلى تورط سيمبسون، فإن محاميه لم يستطيعوا أن يتعمدها بالدفاع الهادف إلى تبرئة ساحته.

فمنذ اليوم الذى ألقى فيه القبض على سيمبسون افترض محاميه أنه كان ضحية لمؤامرة عرقية واسعة النطاق دبرها مسؤولو تنفيذ القانون الذين اختلقوا ونشروا أدلة ليورطوه فى شرك جريمة لم يرتكبها.

وكان الدفاع فى حاجة إلى جمهور منصت للقيام بهذا المجهود وقد وجد ذلك فى الأمريكيين السود الذين كانوا يسيطرون على لجنة هيئة المحلفين وسط مدينة لوس أنجلوس، وقد استغل الدفاع استراتيجية نافذة استندت إلى أكثر من عقد من التمييز العنصرى فيها، والذى تولاه رجال قسم شرطة لوس أنجلوس، وقد حاول الدفاع أن يظهر قضية سيمبسون على أنها الأخيرة فى سلسلة من الإساءة العرقية التى يقوم بها رجال شرطتها والتى شهدت موجات غاضبة، كما حدث فى قضية رودنى كينج.

## تقديم الرسالة

تقديمك لرسالتك يؤثر فيك كمتحدث.

### الآثار الأولية والأخيرة

يقع الأثر الأول حينما يكون للمعلومات التي قدمتها أولاً أثر كبير، في حين أن الأثر الأخير يحدث حينما تكون المعلومات التي قدمتها أخيراً ذات أثر عظيم، ويوضح البحث أننا نتذكر الجزء الأول والأخير جيداً لأى لقاء، أما المعلومات التي تتوسط ذلك فتنسى على نحو سريع.

### الأثر الأول والعدالة

يسمح لمحامي الطرفين ، كجزء من المحاكمة أن يلقياً بيانياً افتتاحياً، ورغم أن البيانات الافتتاحية ليست دليلاً، إلا أنه قد يكون لها أثر جليل على المحلفين، كما يحدث في بداية المحاكمة، ويشدد النظام القضائي على أن لا يبنى المحلفون قراراتهم على أساس البيانات الافتتاحية، فدائماً ما يوجه القضاة تعليمات للمحلفين مفادها أن "بيانات وحجج المحامين ليست بأدلة" فهي تهدف من الناحية النظرية إلى مساعدة هيئة المحلفين على فهم الدليل، إلا أن الأبحاث تشير إلى أن المحلفين يتأثرون أيما تأثر بالبيانات الافتتاحية، وعادة ما يتخذون قراراتهم في وقت مبكر جداً من المحاكمة

فقد اختلف محاميان في إحدى المحاكم بولاية ميامي حول نقطة قانونية عقب إتمام البيان الافتتاحي مباشرة، وقبل السماع إلى أى شهود، فطلب القاضي من المحلفين مغادرة حجرة القضاء، في الوقت الذي كانت النقطة القانونية تناقش، وعندما غاب المحلفون بعد عدة دقائق أعلن الشخص الأول "نقد وصلنا إلى القرار يا سيادة القاضي"

### سرد الأخبار السارة أولاً

إذا تحتم عليك أن تسرد مزيجاً من الأخبار المبهجة والمحزنة، وكنت أنت المتحدث الوحيد، فلتبدأ بإلقاء الأخبار المبهجة أولاً، فافتتاحك بالأخبار السارة أولاً ينتج عنه تغير في المواقف، بدلاً من انعكاس الوضع ، كما أن الأخبار الحسنة تقرب الجماهير منك، وتجعلهم أكثر وعياً لأى أخبار سيئة تعقبها.

## اختيار الدور والآثار الأولى والأخيرة

تخيل ليرهة أنك تقوم بعرض عام مهم، أو تخيل أن هناك منافساً آخر وهو مقدم رائع أيضاً، فلو ترك لك الخيار فهل تتقدم أولاً لكي تخلف انطباعاً جيداً وتستغل مزايا الأثر الأول؟ أو أنك تأخذ الدور الأخير لتقوم بذكر نقاط تملأها الحيوية ويمكن تذكرها بسهولة، مستغلاً بذلك الأثر الأخير؟

تعتمد الإجابة في هذه الحالة على الوقت الذي تتخذ الجماهير فيه قرارها، فإذا كانت الجماهير موشكة على اتخاذ قرارها فيكما فور الانتهاء من الافتتاحيات؛ فلتلعب دورك أخيراً؛ ذلك لأن الأثر الأخير سيكون فعالاً وسوف تكون كلماتك ماثلة في أذهان المستمعين.

وعلى النقيض من ذلك، فإذا كانت الجماهير ستمضي عدداً من الأيام لاتخاذ قرارها؛ فإن الآثار الأولية هي التي ستأخذ مجراها؛ ومن ثم يتعين عليك أن تأخذ دورك أولاً، وحينئذ يكون بمقدور المتحدث أن يعد جدولاً عن ميزان اتخاذ القرار.

## الافتتاحيات المثيرة

### صناعة التاريخ في جيتسبرج

كانت المناسبة التي وصل فيها الرئيس أبراهام لينكولن إلى جيتسبرج في نوفمبر ١٨٦٢ هي إنشاء مقبرة في جزء من ميدان المعركة، فقد كانت الخسائر جسيمة، حيث لقي ٥٠,٠٠٠ مصرعهم أو أصيبوا أو فقدوا وكانت الأكناف تتكدس في أكوام مرتفعة في محطات القطار في انتظار الدفن.

وبلغ عدد الجماهير التي احتشدت ١٥,٠٠٠ وأخذوا ينصتون لمدة ساعتين إلى قراءة تقليدية للمتحدث الأساسي، إدوارد إفريت، أما لينكولن فقد تحدث لمدة ثلاث دقائق، وكانت افتتاحية خطابه " لقد جلب آهاؤنا منذ أربعة عقود وسبع سنوات انصرمت إلى هذه القارة أمة جديدة، ولدت حرة، ووهبت نفسها لتمييز مقولة إن كل الرجال خلقوا متساوين" وهي الأكثر تردداً واقتباساً في التاريخ الأمريكي، ولقد أطلق على خطاب جيتسبرج حقاً أنه أشد الخطب القصار قوة منذ الموعظة التي ألقيت على الجبل.

### افتتاحيات شكسبير المقتعة

لقد فطن شكسبير ، ولينكولن ، إلى قوة الافتتاحيات المقتعة ، ففي *يوليوس قيصر* التي مارك أنطونيو تأبيناً فوق جسد قيصر، وكانت الحشود تضمر له العدا، فقد سئمت من قيصر ، وهي تشعر بحنق، لأنها اعتقدت أن أنطونيو على وشك أن يخبرها أن عليها استشعار الأسى، لشماتها في موت قيصر، وهو ما كان يريد أن يشعرها به.

قام أنطونيو باختبار الحشد أولاً فصاح قائلاً " أيها السادة الرومانيون ". إلا أن هتافات الازدراء دلت على أنه قد سلك الطريق الخاطيء، ومع ذلك فقد حاول مرة ثانية " أيها الأصدقاء ، أيها الرومانيون ، أيها المواطنون هلا أعزتموني آذانكم. لقد قدمت، لا لأمدح قيصر، بل لأورابه التراب" وقد أفلحت هذه الطريقة، فهذأت الجموع وأنصتت، وحيث إنه ملك زمام آذانها ، فقد أصبح باستطاعته أن يشن هجومه على الوغد الحقيقي الذي هو بروتس.

ولا بد من أن تثير الافتتاحيات المؤثرة الجماهير ، وتجبرهم على الإصغاء وتنبههم لفتتاحيات الفعالة على الانتباه ، كما يمكن أن تساعد في تقديم الموضوع وفي تعزيز مصداقية الفرد.

### الدخول في صميم الموضوع

هناك اليوم نزعة في تقديمات العمال إلى ترك الملاحظات التمهيدية والدخول في صميم الموضوع ، ولنتأمل هذه الافتتاحية التي ألقاها رئيس مجلس إدارة شركة أدوية :

"سوف تنتهي حقن الاختراع في مجال إنتاجنا المستثمر بلا عودة في غضون عامين من اليوم، وسوف يقوم المصنعون العاديون بإغراق سوقنا بالسلع الزهيدة الثمن في ذلك اليوم وسيأكلوننا ونحن أحياء"

ويعلم رجال الإعلانات أن عنوان الإعلان في معظم الإعلانات هو أهم العناصر أهمية، نظراً لأن معظم الناس لا يقرأون إلا قليلاً مما يعدونه ، وقد كتب دافيد أوجيلفي ١٩٤٠ مسودة حتى توصل إلى هذا العنوان الرائع :

" تنبعت الضوضاء في هذه الرولز رويس الجديدة من الساعة الإلكترونية بسرعة ٦٠ ميلاً في الساعة"

وقد أصبح هذا الإعلان نموذجاً يحتذى به المعلنون في كل مكان، وهناك مقولة أن دافيد أوجيلي قد قدم هذا الإعلان لرولز رويس للفت الأنظار، لكن المدير التنفيذي المسؤول عنهم ثم قال ينبغي علينا أن نفعل شيئاً ما ، لنحس ساعتنا"

وعادة ما تكون أبسط الافتتاحيات أشد تأثيراً، وإليك سطور افتتاحية السيد ريتشارد ستيل إلى زوجته حينما كان بعيداً عن وطنه، ويرجع تاريخها إلى ٣٠ ستمبر ١٧١٠:

" إننى أشعر بنعاس وإجهاد شديدين، غير أنه ليس بوسعى أن أفكر فى طباق أهدأى حتى أخبرك يا عزيزتى أنى زوجك المحب المخلص"

## قيمة الذروة

تعتبر الخاتمة هى آخر ما يسمعه الناس، وتكون هذه هى فرصة إنهاء الأمر، فاللبداية السيئة تعد نكسة، إلا أن النهاية السيئة عادة ما تشير إلى الفشل ويعشق الممثلون السطور الختامية؛ لأنهم يغادرون المسرح بعد إحداث ضجة، وتعد السطور الختامية لرواية تشارلز ديكنز " قصة مدينتين ، من أسطر الختام العظيمة فى الأدب. يقول سيدنى كارتون المحامى الإنجليزى وهو ينقذ حياة شخص آخر، يأخذ محله على المقصلة:

" إن هذا الذى أقوم به يفوق كل ما قمت به، وإن هذه الراحة تملو على كل راحة عرفتتها" وبذلك فإن كارتون قد طهر حياته الفاسدة بسطر أخير واحد.

الدم، والعرق ، والدموع.

كان تشرشل سيد النهايات العظيمة، ففي ٨ مايو ١٩٤٠ سقطت حكومة تشامبرلين وعهد الملك جورج السادس إلى تشرشل أن يشكل حكومة ائتلافية جديدة، وقد أوضح تشرشل فى أول خطاب له كرئيس للوزراء خطته:

" إننى أقول للمجلس كما قلت لهؤلاء الذين انضموا إلى هذه الحكومة: ليس فى جعبتى شئ أقدمه سوى الدم والعناد والدموع والعرق

إنكم تسألون ما هي سياستنا ؟ وإنتى أقول لكم إنها شن الحرب، بحراً وبراً وجواً بكل القوة التى حبانا الله بها

وتتساءلون ما هي أهدافنا؟ وسأجيب على ذلك بكلمة واحدة النصر، النصر مهما كان الثمن.. وأقول لكم تعالوا إذن ودعونا نتقدم معاً بقوتنا المتحدة.

### التمس دائماً الترتيب

تحث أكثر الختاميات فعالية على العمل، ويجب أن يكون آخر سطر لك هو طلب القمهد بشىء، ويطلق رجال المبيعات على هذا " التمس دائماً الترتيب (AAFTO)" ويدرك رجال الإعلانات أن البطاقة التى يتم وضعها فى نهاية الإعلان تزيد الطلبات إلى عشرة أضعافها.

وفى مجال البريد المباشر خاصة تجتذب العروض ذات الحدود الزمنية ردوداً لا تلتزم بهذا الحد الزمنى كل مرة.

ويعتبر تشرشل أيضاً مثلاً نموذجياً للقيام بذلك، فقد ناشد تشرشل عام ١٩٤١ رئيس الولايات المتحدة الأمريكية أن يزود بريطانيا بالمعونة الاقتصادية العسكرية واختتم حديثه باقتباس للشاعر لونغفيلو الذى كان روزفلت نفسه قد بعث إليه بقصيدته فى يناير ١٩٤١، ثم أعقب ذلك بالبيت المؤثر: " لن نتعاس، ولن نتعثر ، ولن نضعف ولن نسأم"

ثم جاءت الجملة الأخيرة قصيرة ومحددة وتدعو إلى العمل :

"أعطنا الأدوات وسوف ننجز المهمة"

وبصفه عامة فإنهم من المثير أن تصوغ خاتمة واضحة بقدر الإمكان، فإن الحقائق لا تعرب عن نفسها؛ لذا كن محدداً، وإذا كنت بارعاً جداً فى خاتمتك فسوف يرسم مستمعوك نتائج مختلفة لما أردته.

### الدولار والاعتصاب

قامت "كيم برينج" بطله الأكروبات السابقة والآنسة ويومنج بمقاضاة مجلة بنتهاوس بتهمة القذف.

فقد فازت "كيم برينج" بلقب البطلة القومية للـ *هيراو* عام ١٩٧٨. ثم ذهبت بعد ذلك لتتويج الأنسة "ويومينج" في مهرجان اختيار ملكة جمال أمريكا.

وقد شاهدنا أحد كتاب مجلة "بنتهاوس" هناك وهي تؤدي حركة *هيراو* وطبقاً لما ذكرته "كيم" فإن مقالة: "نتهاوس الصادرة حينذاك" قد حولتها من أعظم امرأة تقوم بـ *هيراو* في الأمة إلى أعظم مهرجة في تاريخ العالم. وقد زعمت المقالة أن الأنسة كيم كانت بارعة في التسميحات الشفوية، وتتحلى بالقدرة على الإيقاع بالرجال - كل ذلك دون إذنها أو دون نشر القصة على أنها عمل نقدي.

وقد أصابها الألفاظ البذيئة التي أصبحت تطلق عليها، والمصيحات القاحلة التي وجهها إليها العامة والرسائل التي تركت على سيارتها بلاننيار.

وقد استشهد محامى "كيم" وهو "جيرى سينس" برسم اقتباس قوى ليصير الأثر الذى تركته المقالة على "كيم"

وناشد "سينس" المحكمة قائلاً: إن ذلك يبدو كما لو كانت قد اغتصبت؛ لأن الاغتصاب هو أن يأخذ أحد ما لا ترغب فى إعطائه ؛ وإن ما فعلته مجلة "بنتهاوس" "لكيم" هو اغتصاب خصوصيتها وسمعتها؛ فقد قامت ببيع نسخ خمسة وعشرين مليون شخص ، يمثلون كما ذكرت قراء لمجلة "بنتهاوس" المجلة الشهرية" وزعم سينس أن "كيم كانت تغتصب فى كل مرة يقرأ فيها أى شخص هذه المقالة، وأن على هيئة المحلفين أن تعاقب بنتهاوس بتفريغها دولاراً واحداً لكل مرة اغتصبت فيها كيم، دولاراً واحداً لكل من الخمسة وعشرين مليون مشترك فى إصدارات هذا الشهر

وقد منحت هيئة المحلفين لكيم ٢٦,٥ مليون دولار، ١,٥ مليون كتعويض لكيم و ٢٥ مليون دولار كعقوبة لبنتهاوس.

كم تساوى سمعة المرأة؟ من المستحيل فى الواقع تقديرها، وفوق ذلك فإن معظم هيئات لمحلفين لا تملك المهارات أو الحافز لقضاء وقت فى تقدير القيمة، واستناداً إلى المنطق، فقد ساعد جرى سينس المحلفين فى حساب السعر يطلبه الصريح بدولار مقابل كل نسخة لأنها تشكل إهانة متكررة لكيم.



## رتب الحقائق

### الدليل يساعد على الإقناع

يمكن أن يعمل الدليل الصحيح على تقوية مزاعمك ؛ ومعنى ذلك أن الدليل الضعيف يمكن أن يدمر قضيتك، حيث تظهر الأبحاث أن :

- استخدام الدليل من المصادر ذات المصداقية الكبيرة يزيد من مصداقية الفرد، أما اقتباس الأدلة من المصادر الضعيفة، فهو يدمر المصداقية.
- الدليل الذي يعضده خبر مستقل، أكثر إقناعاً من الحقائق، إذا قدمت بمفردها.
- دراسات قضايا الأفراد أكثر إقناعاً من الدليل الإحصائي، وإذا دعمت الأمثلة الحية بالإحصائيات، فإن الأمثلة تغدو أكثر قوة.
- الحقائق المحددة أكثر إقناعاً من الحقائق العامة.
- من المفيد توثيق مصادر أية شهادات يستخدمها الفرد، حيث إن الشهادات المدعومة بمصادرها أكثر إقناعاً.
- من المفيد استخدام الأدلة الجديدة، حيث إن المعلومات الحديثة أكثر إقناعاً.
- يفسر الناس الدليل من منظور مواقفهم، بغض النظر عن نوعية الدليل، ولذا فإن الأدلة المتوافقة مع اعتقادات الطرف الآخر لها قدرة أكبر على الإقناع.
- أخيراً، ينبغي أن يشاطر المرء الطرف الآخر حينما يقدم قضية، وذلك لأن للمحاضرات قدرة إقناعية كاللناقشة الثنائية

### شهادة الخبير

إذا كان موضوع المرء موضوعاً جديلاً - أو إذا كانت جماهيره لا تعتقد أنه هام، فحينئذ يتعين عليه أن يستخدم شهادة الخبير.



عليه أن يتخيل أنه يقوم بتقديم يدعوفيه إلى مزيد من الإنفاق على أحد مراجع الحاسوب، للتعرف على الأصوات فيقتبس من شركة مايكروسوفت كدليل على مسار السوق ثم ليقول إن شركة مايكروسوفت تقوم بإتفاق الملايين لصنع الإصدارات المستقبلية من برنامج النوافذ التوافق مع الصوت " ثم يواصل "وتنقل مجلة بزنيس ويك عن بيل جيتس قوله " إن الصوت لا يمثل مستقبل برنامج النوافذ فحسب، بل مستقبل الحاسوب نفسه " ثم يختتم حديثه بقوله "لذا أعتقد أنها مستقبلنا أيضاً"

ويحتمل أن تكون آراء الخبراء من ذوى المراكز المرموقة كبيل جيتس أكثر الدعامات إقناعاً ، إذا كان لدى الشخص حقائق قوية لدعم القضية، وعادة ما يرتكب المقلعون خطأ الاقتباس من خبراء لم يتثبتوا من مصداقيتهم أولاً ، حتى إذا اعتقد الشخص أن مستمعيه على علم بمصدره أو أن لقب الشخص أو اسم المؤسسة يوحي بالثقة ، فإنه يكون من المفيد أيضاً الإشارة إلى خبرة مصدره.

### الأمثلة كأدلة

تعمل الأمثلة على تحويل التعميم المبهم والمجردات إلى دليل محدد، فها هي جين فارينللى مدير عام شركة كريمر ديكسون باسفورد تخاطب حشداً من النساء المقاولات فى بوسطن عن كيفية التغلب على العوائق التى ستواجههن فى العمل :

"إذاً فماذا عن العوائق الخارجية ؛ لنضرب مثلاً منذ عدة أعوام مضت ، كان لدى أحد المقاولين أحلام كبيرة، وكان فى حاجة إلى المال فذهب إلى ٣٠١ مصرفاً بيد أن الـ ٣٠١ مصرف خزلت أحلامه، ثم ردّ المصرف الـ ٣٠٢ قائلاً "حسناً ، سنعاونك فى بناء متزهك الخاص يا سيد ديزنى"

واستمرت فارينللى تقتبس الأمثلة مما يروق لمستمعاتها، فأضافت قائلة: "ومنذ فترة قريبة ، تحدثت مع ساندى تيلوستون" أحد مؤسسى شركة نوسكين الدولية، وهى شركة منتجات العناية بالبشرة والقى نعمت من الصفر فى عام ١٩٨٤ إلى أن أصبحت مبيعاتها السنوية اليوم ٥٠٠ مليون دولار، وقد سألت ساندى عن العوائق التى صادفتها، وكانت قصتها غاية فى التشويق. تصوروها ذلك معى: إن ساندى تعيش فى أوتاه، وهناك ٩٨٪ من النساء فى أوتاه يقعن فى منازلهن، ولا يوجد سوى ٢٪ من الموظفات، وهذه ليست هى البيئة المثلى لنموذج دور امرأة الأعمال

كانت ساندی معلمة حينما قامت بالمساهمة فى إنشاء نوسكين فى بروفو وكان كل من حولها يقولون إنها فكرة حمقاء، ونعتت ساندی هؤلاء الناس "بسارقى الأحلام" أو الناس الذين يقولون إن أحلام الفرد لن تتحقق ، ويفعل بعضهم ذلك بواقع الحقد، بالطبع ، بيد أن الكثيرين يقومون بذلك عبثاً سعياً لحماية النساء أمثال ساندی من خيبة الأمل.

ويمكن أن تكون الأمثلة ذات الصلة بالموضوع إذا ما قرنت بالإحصائيات مؤثرة بشكل خاص.

### تكرار الرسالة

من الأمور المذهلة أن عدداً غفيراً من الناس يتخلون عن محاولة الإقناع إذا لم ينجحوا للمرة الأولى، بيد أن رجال الإعلانات يدركون أن تكرار الرسالة أمر مهم للإقناع الناجح.

فيزعم بعض رجال الإعلانات أن الإصغاء لآى إعلان ثلاث مرات خليق بالقيام بمهمة الإعلان، ويؤمن منظم الإعلانات هربرت كروجمان أن العرض الأول يوجد الاهتمام، فى حين العرض الثانى يحث على التفكير فى الرسالة ، أما الثالث فيعمل كمذكر

ما هى الفترة التى يجب أن توجه فيها رسالتك ؟ توضح الأبحاث التى أجريت على الإعلانات أن ألعرض خمس مرات لإعلان موزع فى كل يوم مرة ، أفضل من عرضه خمس مرات فى اليوم نفسه.

لذا يتمنى ~~على~~ المقنعين أن يولوا نتائج تكرار الرسالة اهتماماً شديداً ، فالدرس المستفاد ~~هو~~ لا تتوقع أن رسالتك سوف تؤثر من الوهلة الأولى، بل حاول أن تؤدى رسالتك ثلاث مرات على الأقل، وإن أمكن فباعد بين إلقاء الرسائل.

### استراتيجية الجدل

كيف يكون بوسعك أن تظهر حجتك؟ وكيف تتعامل إزاء هجمات خصمك؟

## التصدى للهجوم

إياك إن تتغافل عن هجمات خصومك؛ ذلك أنك ما لم تدحض الهجوم حملت الناس على تصديق مزاعم خصمك، فقد كان مرشح الديمقراطيين مايكل دوكاكيز متقدماً على مرشح الجمهوريين جورج بوش، حيث كانت نسبتها ٥١ : ٣٤، في بداية الحملة الانتخابية الرئاسية لأمریکا، فشن بوش حملة شعواء - يزعم فيها أن دوكاكيز متساهل مع المجرمين، وأهمل دوكاكيز هذه الهجمات ببلاهة، وأخذ يرقب حتى توارى تفوقه، وقد ثبت أن تقاعسه عن التصدى للهجوم كان خطأ قاتلاً؟ وكان دوكاكيز يظن أن المناوشة سوف تؤدي إلى دعاية سلبية وتنفر الناخبين، وقد كان مصيباً من هذه الناحية،

بيد أنه كان عليه أن يفعل كما فعل كلينتون عام ١٩٩٢ حينما كان يقوم بحملة ضد بوش، فقد استخدم كلينتون مساعديه من خلال الصحافة، ليقوموا بالتصدى بهمة ونشاط لأي هجمة يقوم بها بوش، وفي الوقت ذاته استمرت حملة دعاية كلينتون في التركيز على مقوماته.

ويقول دافيد ميقشي المؤلف والمحقق الشخصي إن أكثر الأمثلة تشويقاً للرد السريع (التصدى السريع) في العمل كان أثناء مؤتمر الجمهوريين، فقد كانت غرفة الحرب تعج بالعلماء الذين يسجلون كل زعم ينطق به بوش، ويستخرجون الحقائق لدحضه، أثناء إلقاء بوش لخطابه، وقبل أن يكمل بوش كلامه كان فريق الديمقراطيين على أهبة الاستعداد لنشر قائمة عريضة من أكاذيب بوش ملحقة بالحقيقة لدعم التهمة، وكان ستيفانوبولس يقرع الجرس، أو يدعو الصحفيين قبل أن يجلس بوش، ومما يثير الدهشة أنه بمجرد انتهاء الهفافات بدأ بعض معلقى التلفزيون بسرد المزاعم الخاطئة في الخطاب وبتوضيح المزاعم المضادة.

وكان أعضاء حزب العمال البريطاني مذهولين لنجاح الاستجابة السريعة لدرجة أنهم استخدموا آلة حرب اتصالات كلينتون كنموذج لتنصيب توني بلير رئيساً للوزراء عام ١٩٩٧.

الزميل الذي يوافقك على كل شيء تقوله لا يعدو أن يكون أحمق أو أنه يحاول الإيقاع بك  
كين هوبارد

### الرسائل ذات البعد الواحد وذات البعدين

عليك أن تعلن للعاملين أن الإدارة قد قررت أن تعيد الهيكلة ، وذلك يعنى أنه سيكون هناك بعض التسريحات . هل يجب عليك أن تقدم قضية ذات بعد واحد تحتاج إلى إعادة الهيكلة؟ أو أن عليك أن تقدم قضية تتناول أكثر من بعد؟ تعتمد الإجابة الصحيحة على تكوين وموقف مستمعك ، فالرسائل ذات البعدين لها قدرة أكبر على إقناع المستمعين الذين يكونون معارضين لك فى البداية ، حيث يكون وضع كل من الطرفين فى الاعتبار أكثر نجاحاً مع المستمعين الذين لديهم علم بقضية المعارضين، فتحدثك إلى كل من الطرفين يزيد من قوة مصداقيتك ، بإقرارك أولاً قضية المعارض ثم توصلك إلى أن قوة الدليل ترجح جانبك

وتعمل الرسائل ذات الجانبين بشكل أفضل مع الخصوم المستنيرين ، لأنهم يدركون احترامك لذلك خصمك، كما تسمح لك الرسالة ذات البعدين بدحض قضية خصمك نقطة تلو الأخرى

ومن ناحية أخرى ، إذا كان من سستمك الكثيرون من المتشددين فإنك باعترافك أن هناك ضعفاً آخر تحرز بعض النقاط ؛ فإن شهود اجتماعات عناصر السياسة النشطين لا يروقه سماع مزايا سياسات معارضهم ، بل إنهم يريدون أن يعمل المتحدث على التأكيد بشدة على قيمهم ومعتقداتهم إلا أن الناس فى معظم المواقف ، يكون لديهم علم بموقف المعارض وهو ما يجعل تقديم طرفى الرسالة مفيداً.

### حصن نفسك ضد الهجمات

اكتشف الأطباء فى العصور القديمة أنه بحقن جرعة مخففة من جراثيم أى مرض فى مريض ، يكون بإمكانهم تحصين المريض ضد الهجمات التالية للفيروسات المصعدة للمرض.

وهناك مبدأ مشابه ينطبق على الإقناع ؛ ذلك أن القنمين يحرصون أنفسهم ضد الهجمات بتحذير مستمعهم من الهجوم الذى يوشك الخصم أن يشنه ، ويتضمن هذا عامة توقع ما قد يقوله الخصم.

تخيل أنك خصم سياسى تكاد تعلن عن خطة للرعاية، وأنتك تخبر مؤيديك بما تحويه هذه الخطة، وحينئذ تقوم بتأكيد آثارها والذود عنها بالحجج المناهضة، وعندما يصبح مؤيدوك محصنين، وعندما يقوم خصمك بشن حملته أو حملتها التعزيزية يقاوم أنصارك هذه الحجج، وعندما يرون أو يسمعون الحملة، يقومون باستخدام الحجج التى غرستها فيهم لرفض الرسالة.

وتعد الحجج الواقية وسيلة ناجحة، فلا بد للشخص أن لا يكون أبله بفرض النظر عما يقوله خصومه عنه. احم نفسك بتحسين مؤيديك أو عملائك بالحجج الدفاعية

## استراتيجيات التنظيم

### التقديمات المقنعة

هناك عدد من الطرق لتنظيم تقديم مقنع، وإليك أربع طرق مفيدة للتنظيم.

- ١- حل المشكلة
- ٢- الدحض.
- ٣- السبب والآخر
- ٤- سلسلة التحفيز

### حل المشكلة

بعد اختلاق إحدى المشاكل وإيجاد حل لها من خلال التقديم أحد طرق التنظيم الأساسية لإعداد خطاب مقنع.

وإذا كنت تتعامل مع جمهور يتسم باللامبالاة، أو يبدو أن مستمعك لا يعون وجود مشكلة، فسوف تميز طريقة حل المشكلة على نحو حسن.

### الدحض

أما الطريقة الثانية لإقناع المستمعين إليك فهى تنفيذ وجهات نظر غريمك بإبطال أدلته ودحض مزاعمه.

ويكون أفضل أداء للدحض كاستراتيجية للإقناع عندما تعلم أن موقفك معرض للهجوم ، وكذلك يجدى الدحض أيضاً حينما تعلم مقدماً ما قد تكون عليه الاعتراضات الأساسية لمستمعك.

ويجب عليك حين استخدامك لاستراتيجية الدحض فى التقديم أن تدع وقتاً لجلسة سؤال وجواب للمتابعة، ولتستخدمها فى إزالة أى اعتراضات باقية، وسوف يعمم مستوى السؤال والجواب على زيادة مصداقيتك ودعم إقناعك.

### السبب والمؤثر

إن طريقة السبب والمؤثر الإقناعية شبيهة بطريقة المشكلة والحل، فإذا ما رغبت فى التأكيد على الأسباب يجب عليك أن تناقش الآثار أولاً ثم تعقبها بفحص للأسباب.

وعلى النقيض من ذلك، فإذا كنت تود أن تسلط الضوء على الآثار المترتبة على موقف ، فإن عليك أن تقدم المشكلة كموضوعك الرئيسى، ثم تسهب فى الحديث عن آثارها.

### سلسلة التحفيز

سلسلة التحفيز سلسلة مكونة من خمس حلقات وهى الانتباه ، والحاجة، والاقتناع، والتصور، والعمل وقد طور هذه الحلقات " آلان مونرو" على أساس الطريقة التى نفكر بها حينما يقنعنا الآخرون.

١-**الانتباه**: يجب عليك أولاً أن تستلفت انتباه مستمعك، وهناك عشرات من الطرق التى تمكنك من ذلك، فباستطاعتك أن تستهل حديثك بإحصائية مذهلة أو مزحة أو حتى قصة.

٢-**الحاجة** ثانياً: لابد أن يشعر مستمعوك أنهم يفتقرون إلى شىء ما، وهنا يتعين عليك أن تقنعهم بأن موضوعك أو قضيتك تسهم بصورة مباشرة.

٣-**الاقتناع** بعد اختلاقتك للحاجة ، يتعين عليك أن توضح الكيفية التى تخطط بها من أجل مستمعك.

٤- //التصور: تنحصر مهمتك الآن في رسم صورة توضح فيها كيف يكون المستقبل مشرقاً إذا ما تبني مستمعوك الحل الذي لديك، كما يكون بمقدورك أيضاً أن ترسم صورة سلبية ، وأن تطلع مستمعك على البشائر التي سيكون عليها المستقبل إن لم يتبنوا الحل الذي لديك.

٥- العمل: أخيراً أخبر مستمعك ماهو العمل المحدد الذي تود أن يفعله.

### استخدام الإحصائيات في التأثير

ظهرت إحصائيتان عام ١٩٩٤ ، تفيدان بأن ، رقائق الحاسوب بتقييم إنتل كانت معطوبة ، تصفان الكيفية التي سيتأثر بها مستخدمو الحاسوب.

وقد توقعت شركة آي بي إم أنها ستؤثر في مستخدمي الجداول العادية كل ٢٤ يوماً بيد أن إنتل ادعت أن ذلك سيحدث كل ٢٧,٠٠٠ عام.

ولا غرابة أن ادعى المشككون أن هناك ثلاثة أنواع من الأكاذيب، وهى: الأكاذيب العامة، والأكاذيب المغرضة وأكاذيب الإحصائيات، حيث إن هذين التقديرين السابقين يختلفان بمعدل ٣٢,٤٠٠,٠٠٠٪.

بيد أننا لا نقدر أن نتغافل عن الحقيقة ، وهى أن الإحصائيات عادة يتم تقديمها على أنها أفضل الأدلة قوة.

### استخدام المصادر الموثوق بها

يقول الإحصائيون إن الأرقام لا تكذب ، بل الأشخاص هم الكاذبون\* يجب عليك أن تجعل إحصائيتك تتمتع بمصداقية ؛ بنقلك عن المصادر السمعة الطيبة أو الرسمية أو غير المنحازة ، إذ إن المشككين يعلمون أن الأرقام يمكن استخدامها لدعم أى دليل.

أخذ العينات. عليك أن تقيم مصادرك، وأن تعرف كيف تم جمع هذه الإحصائيات. فإذا كانت هذه الإحصائيات تستند إلى عينات، انظر كيف جمعت هذه العينات.

تشتهر الصحف والمجلات بإعلان النتائج التحيزية المبينة على إجابات استطلاعات الرأى التي تظهر فى الدوريات.

ليس هناك حقائق، بل  
تأويلات  
فريدريك نيتشه



ويطيب للمؤرخين الاقتباس من استطلاع رأى مجلة ملخص التعليم التى تنبأت بأن المرشح الجمهورى سوف ينتصر على غريمه الديمقراطى فرانكلين روزفلت بفارق قدره اثنان أو ثلاثة ، فى حين كان الواقع هو فوز روزفلت فوزاً ساحقاً ؛ وكان السبب الذى أفشل استطلاع الرأى هذا هو أن ٢٣٪ فقط هم الذين ردوا على بطاقات الاستطلاع ، وكان معظمهم من الأغنياء الذين يميلون إلى جانب الجمهوريين.

### تفسير الإحصائيات بدقة

يتأثر الناس عادة بالإحصائيات التى تبدو مؤثراً قوياً ، رغم أنها تكون قد حُرِفَت من خلال الاختيار.

لنتخيل أنك أكملت لتوك استطلاع رأى عن رضا العملاء ، بعملك وأن الأرقام جاءت كذلك

مستاء جداً	١٢٪
مستاء إلى حد ما	٢٨٪
مقتنع	٣٠٪
مقتنع جداً	١٤٪
مقتنع تماماً	١٦٪

حينئذ يمكنك أن تزعم أن ٦٠٪ من عملائك يعتقدون أنك تقوم بوظيفة جيدة أو أفضل ؛ كما يمكنك أيضاً أن تدعى أن ٧٠٪ من عملائك يعتقدون أن شركتك تتراوح ما بين الكفاءة أو أقل ؛ وسيكون كلا التأويلين صحيحاً ، غير أن وجهة النظر فى الحالتين مختلفة جداً.

### المتوسطات

عادة ما يطلق على المفاهيم الإحصائية أسماء خادعة ولننظر فى مفاهيم المتوسط ، والوسيط والنموذج. تسمى هذه الثلاثة جميعها بالمتوسطات ؛ فى حين إنها تصف أشياء شديدة المفارقة فإن لم تعلم أى متوسط تم استخدامه يكن من السهل جداً خداعك.

افترض أننا بصدد معرفة متوسط دخل الموظفين قى شركة إيه سى إم إى للشاحنات، فإليك قائمة بالمرتبات.

٤٧٠,٠٠٠ دولار (مرتب كبير المديرين التنفيذيين)

١٠٠,٠٠٠ دولار (مرتب زوجته)

٨٠,٠٠٠ دولار (مرتب أخوة زوجته الثلاثة)

٥٠,٠٠٠ دولار (مرتب أعز أصدقاء زوجته)

٣٠,٠٠٠ (مرتب مدير المصنع)

٢٥,٠٠٠ (مرتب كل من عمال الإنتاج الستة)

يتم استخدام المتوسط الحسابى الذى نألفه كثيراً ، ويعنى هذا أن العامل المتوسط يربح راتباً قدره ٨٠,٠٠٠ دولار (ويكون الناتج الإجمالى هو ٤٠,٠٠٠ دولار، إذا قسمت على ثلاثين موظفاً يكون الناتج هو ٨٠,٠٠٠ دولار). ويمكن أن تدعى زوجة المدير التنفيذى أن أخواتها لا يربحن شيئاً يزيد عن الموظف المتوسط.

وتعتبر وسيلة الوسيط هى النوع الثانى للمتوسط، ويعد الدخل الوسيط لشركة إيه سى إم إى للشاحنات هو ٣٠,٠٠٠ دولار، وهو ما يعنى أن هناك ستة موظفين يربحون ما يزيد عن ٣٠,٠٠٠ دولار وأن ستة آخرين يربحون أقل.

أما النموذج الأخير فهو الطريقة الثالثة للمتوسط، والتى يمكن استخدامها بسهولة ، فنموذج الأرقام المسرودة هو الأكثر شيوعاً ، ففى حالة شركة إيه سى إم إى يكون النموذج هو ٢٥,٠٠٠ دولار.

لذا، فإن للشركة ثلاثة أنواع من المتوسطات، فمتوسط الدخل هو ٨٠,٠٠٠ دولار، ووسيط الدخل هو ٣٠,٠٠٠ دولار ونموذج الدخل هو ٢٥,٠٠٠ دولار. ويعتمد المتوسط الذى تختاره على التفسير الذى ترغب فيه.

المخاطر تعتبر المخاطر نطاقاً آخر من العمل الذى يروق للمقنعين استخدامهم قليلون منا هم الذين يستطيعون أن يتصوروا ما الذى يعنيه ذلك عندما يقرؤون أن مخاطر الموت هذا العام من جراء التسمم لاستخدام المبيدات هى واحد من كل

٢٠٠,٠٠٠ (فى جميع أنحاء العالم) وتشير الأبحاث إلى أن هناك هوة هائلة بين متوسط اعتقاد الفرد وبين ضخامة الخطر المذكور وتهديده فى الواقع

لقد أعلن جهاز حماية البيئة بالولايات المتحدة [EPA] عام ١٩٩٣ أنه طبقاً لحساباته فإن التعرض الثانوى أو السلبي لدخان التبغ " يعد خطراً كبيراً داهماً، كذلك أعلن جهاز حماية البيئة فى تقديره أن فرص الإصابة بسرطان الرئة القاتل من جراء التعرض للدخان عَرَضاً هى ٣٠,٠٠٠ كل عام.

وقد تسبب إعلان جهاز حماية البيئة فى أن يمنع كثير من مجالس المدينة التدخين فى الأماكن العامة وأجبر الموظفين على تعميم تنفيذ منع التدخين فى أماكن العمل.

إلا أن أحداً لم يقارن فى جهاز حماية البيئة بين مخاطر التعرض الثانوى للدخان وبين مخاطر الحياة العادية، فإنهم لو فعلوا ذلك لتبين للعامة أن تناولهم لكوبين من الحليب يومياً يشكل تهديداً بالموت يفوق التعرض الثانوى مدى الحياة للدخان.

وسيتبينون أيضاً أن تناول قطعة من لحم الخنزير المدخنة مرة كل أسبوع قد يتسبب فى مصرع الشخص كما قد يودى بحياته الدخان الثانوى.

نقاط النسبة والنسبة المئوية نظراً لأن غالبية السكان أميون من الناحية الرياضية، فمن اليسير جداً أن يستغل الأطباء المهرة الإحصائيات.

إن قليلاً من الناس هم الذين يفهمون الفارق بين نقاط النسبة والنسبة المئوية، ويمكنك القول بأنه إذا هبط هامش ربحك من ١٠٪ إلى ٥٪ فقد هبط ٥ فى المائة، ولا يبدو ذلك سيئاً كما لو قلت إنه هبط ٥٠٪.

إنه من المفيد دائماً النظر فى المعلومات الأولية متى تم استخدام النسبة المئوية، فإن زعم إحدى الشركات أن ٣٠٪ من علمائها حاصلون على درجة الدكتوراه يكون أقل تأثيراً مما لو علمت أن هذه الشركة بها ثلاثة علماء فقط.

هامش الخطأ. تخيل أنك تتصفح مجلتك المفضلة، وأن إحدى المقالات عن إعادة إنتاج الفيلم السينمائى "جريز" تذكر أن عينة تم اختيارها على أسس علمية من المراهقين الذين كان عددهم ٥٠٠، واتضح أن ٥٥٪ من البيض منهم

يقولون إنهم يفضلون الفيلم المعاد إنتاجه على الأصلي ، فى حين أن ٤٠٪ فقط من الأمريكيين السمر كان لهم نفس الرأى ، وبالمثل فقد وجد أن ٧٥٪ من الآسيويين أعربوا عن إعجابهم بإعادة الإنتاج ، مع السماح بهامش خطأ قدره ٥٪.

ماهو الخطأ المتعلق بهذه الأرقام؟ تشير الاحتمالات إلى أنه ليس هناك أى تعميم ذى قيمة إحصائية

وعندما نفحص الأرقام الخاصة بالبيض: فقد آثر ٥٥٪ منهم الجديد ، فى حين أن ٤٥٪ فضلوا الأصلي ، وهامش الخطأ هو ٥٪ قد يعنى ذلك إحصائياً أن متوسطاً من ٥٠٪ ٦٠٪ أحبوا الأصلي فى حين أن ٤٠ : ٥٠٪ أحبوا المعاد أكثر، أو بمعنى آخر يمكن أن تنقسم النتيجة بالتساوى

والآن دعنا ندقق النظر فى الأرقام المتعلقة بالأفريقيين الأمريكيين والآسيويين. يشير قليل من استطلاعات الرأى إلى أن الفرد حين يقم المعلومات إلى مجموعات فرعية يرتفع هامش الخطأ ، فقد يكون الذين أجرو استطلاع الرأى استجوبوا ٥٠٠ شخص، ففى حين أن ٨٠٪ فقط منهم سود، وفى الوقت نفسه قد يشكل الآسيويون فقط ٤٪ وحيثنذ يكون هامش الخطأ بهذه المجموعة الصغيرة ضخماً

العبارات المجملة. ينتاب الارتياح معظم المستمعين إذا استخدم المقتنون كلمات مجملة لتفسير الأرقام "حيث إن التعليقات على غرار" لقد ارتفعت المبيعات بقدر الثلثين" تثير الريبة، بيد أن التفسيرات المؤكدة يتم استيعابها لا شعورياً، فإذا رغب المقتنون فى التأكيد على أى رقم كبير، فهم يقولون:

■ أكثر من الثلثين.

■ سبعة من عشرة تقريباً.

■ أكثر من اثنين من ثلاثة.

وإذا رغبوا فى التقليل من شأن الأرقام يقولون:

■ أقل من ثلاثة أرباع

■ أقل من اثنين من ثلاثة

■ دون الثلثين

### اجعل أرقامك مفهومة وسهلة التذكر.

الأرقام الكبيرة تتسم الأرقام الكبيرة بصعوبة إدراكها، فقليل منا، على سبيل المثال، هم الذين يستطيعون أن يدركوا الفرق بين ١ مليون (١,٠٠٠,٠٠٠)، والبلليون (١,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠) والتريليون (١,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠)

إذا وددت أن يدرك شخص ما ضخامة الرقم، فيتعين عليك أن تضعه في سياقه، وأن تجعله ذا مغزى، فإذا ما أردت أن تصور ضخامة ١ تريليون، يمكنك أن تقول "إذا كنت ستعد أوراقاً من النقود عددها تريليون واحد، وكان عد الدولار الواحد يستغرق ثانية واحدة، وكنت تواصل العد ٢٤ ساعة في اليوم، فسوف تنقضي ٣٢ سنة حتى تكملها

وإذا رغبت أن يفهم مستمعوك الضخامة النسبية للمليون أو البليون، فقد تقول إن أحد عشر يوماً ونصف اليوم فقط تعادل مليون ثانية، في حين أن ٣٢ عاماً تعادل بليون ثانية.

المقارنات. تؤدي مقارنة إحصائية بأخرى إلى زيادة الأثر، فلنقم بمقارنة الطائرة الأسرع من الصوت (الكونكورد) بالحلزون الذي يسير ٢٥ قدماً في الساعة، وهو ما يعد ٠,٠٥ ميلاً / ساعة. يتضح من هذه المقارنة أن سرعة الكونكورد ضعف سرعة الحلزون بـ ٤٠,٠٠٠ مرة.

التشخيص كلما زادت قدرتك على جعل الإحصائية شخصية، ولها شكل الدعابة كلما زادت فترة تذكرها. تخيل أنك ستبدأ حديثاً عن العادات الجنسية بقولك "إن ٤٥,٥٪ ممن يمتلكون حيوانات أليفة منا، يسمحون لها، بالدخول إلى الحجرة أثناء العاشرة"

ولكى تقوم بتشخيص حديث عن التهرب الضريبي يمكنك أن تقول: "إن ثلاثة من بين كل عشرة منا يعترفون أننا نزع أكثر مما ينبغي، ونبالغ ثلثنا في نفقاتنا أو الاستقطاعات، ولا يقوم ٢١٪ منا بالإبلاغ عن الدخل الذي نحصل عليه:

الأرقام الصحيحة إن تذكر الرقم ٣ مليون أكثر سهولة من تذكر الرقم ٣,١٦٨,٧٥٨، والأمر كذلك بالنسبة للنسب المئوية، حيث يمكن تذكرها إذا كانت صحيحة، ونحو ٣٠٪ يسهل تذكره أكثر من ٣١,٦٩٪ كما أن حوالى الثلث أكثر سهولة في التذكر.

## موسرات الإقناع

- ١ كن موجزاً: قل عدد النقاط الأساسية في التقديم إلى اثنين أو ثلاثاً خمسة.
- ٢ استخدم المقارنة بين الطرفين للحصول على أقوى أثر. جديد / مشكلة / حل.
- ٣ إن المعلومات تكون رائعة جداً إذا نظمت إلى ثلاث مجموعات.
- ٤ صغ حجتك حول موضوع واحد.
- ٥ ضع رسالتك الأساسية في بداية أو نهاية تقديمك ، فالمعلوما تكون في الوسط سريعاً ما تنسى.
- ٦ حاول أن تتحدث أولاً إذا كان مستمعوك يقررون في وقت لا وتحدث آخر إذا كان القرار فورياً.
- ٧ استحوذ على انتباه مستمعك بالافتتاحية الرائعة
- ٨ أنه تقديمك بقوة- ادع إلى العمل وحدد ما تريده بدقة.
- ٩ اختر الدليل الصحيح بعناية ، مستخدماً المصادر ذات المصداقية الكبيرة، والخبراء المستقلين والدراسات الخاصة بقضايا الأفراد والحقائق المحددة والمعلومات الجديدة
- ١٠ لا تتوقع أن يتم الإقناع من الوهلة الأولى لتقديمك الرسالة ، فتكرار العرض ثلاث مرات على الأقل أمر ضروري. استخدم الأدلة الجديدة ومختلف الأساليب لتحاشي الضجر ، ولكن استمر في تركيزك على النقطة المركزية ذاتها.
- ١١ لا تغض الطرف عن هجمات غرماثك تصد لكل الهجمات دون توان.
- ١٢ قم بتقديم كلا طرفي القضية ، عامة أهد احترامك للمعارضة، ثم أقنع حال تصديق لها.
- ١٣ حصن مناصرتك من الهجمات بالحجج الدفاعية.
- ١٤ اجعل إحصائياتك تتمتع بالمصداقية، بالنقل عن مصادر لها سمعة طيبة، وغير متحيزة
- ١٥ اجعل الأرقام الكبيرة سهلة الفهم ، وضعها في سياق ذي مغزى.

موسرات  
الإقناع

## درجات التأثير

### كيفية الإقناع باستخدام الرسومات والمخططات والفيديو

#### التأثير المرئي

إن الصورة المرئية المؤثرة تترك انطباعاً راسخاً لا ينسى لدى الناظرين. عندما أتذكر حرب فيتنام أرى صورة تلك الفتاة المجردة من ملابسها ماثلة أمامي، وهي تجرى نحو الكاميرا، بينما تلتهمها النيران، عندما أستعيد ذكرى اغتيال جون كينيدي أرى بوضوح تفاصيل تلك الصورة التي جاءت في نشرة الأخبار لجاك روبى وهو يطلق النار على لي هارفى أوسوولد.

#### الصور المرئية تزيد من القدرة على الإقناع .

إن نسبة ٧٥٪ من مدركاتنا تأتي عن طريق الرؤية ، ١٣٪ تأتي عن طريق السمع ، ١٢٪ عن طريق الشم والتذوق و اللمس وللصورة المرئية أشكال عديدة، فهي تتضمن الشرائح ، وشاشة العرض العلوية ، والشرائط السمعية، وخرائط توضيحية ، ولافتات نماذج للمنتج، ومطبوعات، وكلها وسائل تدعم الإقناع إذا أحسن استخدامها.

أثبتت دراسة أجرتها جامعة مينيسوتا وشركة ثرى إم ( 3 M ) عام ١٩٨٦ أن المعارضين الذين يستخدمون شرائح عرض وصوراً شفافة إضافية هم أكثر إقناعاً من غيرهم بنسبة ٤٣٪.

كما أثبتت الدراسة أن المعارضين الذين يستخدمون شرائح من إنتاج جهاز الكمبيوتر هم أكثر احترافاً وتشويقاً وتأثيراً ؟

كما أظهرت الدراسة أن المشاهدين على قدر ما يتوقعون من المعارضين من مهارة يتوقعون منهم الاستعانة بوسائل إيضاح مرئية بصورة أكبر.

## كيفية إنشاء واستخدام الوسائل الإقناعية

### المساعدات البصرية

لقد تحولنا في سنين قلائل من استخدام الخرائط التوضيحية ، وشاشات العرض العلوية كوسائل إقناع إلى استخدام الفيديو، ويمكننا الآن بفضل التكنولوجيا الحديثة ورسومات الكمبيوتر تكوين صورة جذابة ، إلا أن رغبت العارضين في إبهار الآخرين تحملهم على نسيان الهدف الرئيسي من المعينات المرئية ، وهو مساعدة المشاهدين على استيعاب الرسالة المنقولة.

### حدد رسالتك أولاً

إن الغرض الرئيسي من العرض هو نقل رسالة مقنعة للآخرين ، وليس إبهار المشاهدين بالرسومات والمؤثرات البصرية والصوتية، فلتكن أولى خطوات العرض هي تدوين الهدف من ورائه، والرسالة الرئيسية التي تريد أن تنقلها من خلال

### اجعل العرض مختصراً وبسيطاً

تذكر القاعدة العكسية للمهندس المعماري "مايس فان دير روهي" ما قل ودل " جاء في مجلة بيزينز ويك Business week أن هناك ٣٣ مليون عرض للعمل يتم تقديمها يومياً، يتسم أكثرها بشدة الطول والتعقيد إن المعينات المرئية المؤثرة هي تلك التي تتميز بالبساطة والنقاء والوضوح

لا تقحم أكثر من فكرة أو موضوع أو مفهوم في المساعد المرئي الواحد.

قم بتنظيم جميع المساعدات المرئية حول نقطة محددة ، واحرص على أن تكون بسيطة ، غير متراكمة ، واسأل نفسك: ما هي النقطة الرئيسية التي أُرغب في توضيحها؟ ثم قم بإعداد الشكل المرئي على هذا الأساس

ينبغي أن يكون لكل مساعد مرئي عنوان أو تعليق يكشف بوضوح عن محتوياته، ويجب أن يتصف هذا العنوان أو التعليق بالبساطة والاختصار والقدرة على نقل غرض المساعد المرئي



تجنب الجمع بين أكثر من نقطة في مساعد مرئي واحد ، وأفرد كل نقطة في شكل خاص بها ، فمعالجة أكثر من نقطة في مساعد مرئي واحد يجعل العرض جامداً ، أما استخدام مساعدات مرئية متتالية بدلاً من مساعد مرئي واحد ، فإنه يزيد من اهتمام المشاهدين بها والتفاعل معها والتركيز فيها ، ويكسبها حركة نشطة

### رتب محتويات العرض ، حول ثلاث إلى خمس نقاط رئيسية

يصعب على أغلب المشاهدين وصانعي القرار تذكر ما يزيد عن ثلاث نقاط رئيسية ؛ لذا فإن أفدح الأخطاء التي قد يقع فيها المتخصصون عند محاولة إقناع الآخرين هو إغراقهم بسيل من المعلومات

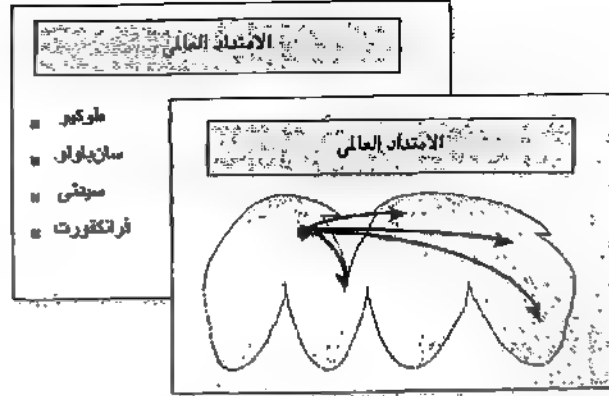
### تجنب حشو المساعد المرئي بتفاصيل لا جدوى منها

أحرص على تحليل كل شريحة أو شاشة عرض علوية للتأكد من أنها تضيف إلى قيمة لعرض ، وإذا ثبت العكس فأسقطها من العرض ينبغي ألا تستخدم أكثر من شريحة واحدة أو شاشة عرض كل دقيقتين ، وهكذا يجب ألا يزيد عدد الشرائح في عرض مدته عشرون دقيقة عن عشر شرائح

### استخدم أقل عدد ممكن من قوائم الكلمات

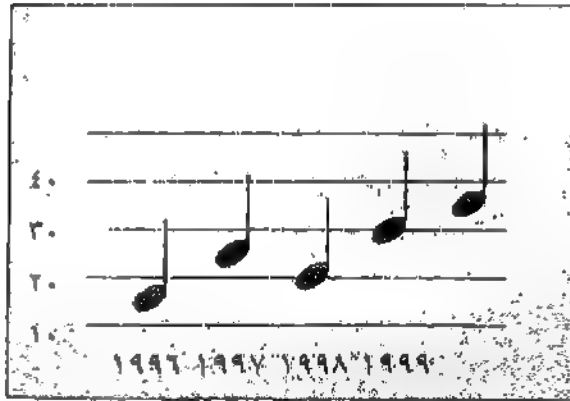
يبالغ أغلب العارضين في استخدام أطر النصوص الكلامية ، وهم بذلك يثيرون ملل المشاهدين بتلك القوائم اللانهائية من النقاط يقل تأثير قوائم تلك النقاط المستخدمة على شاشات العرض أو شرائح النص عن تأثير المساعد المرئي المعد بشكل معتدل حيث تجذب المساعدات المرئية الانتباه وتبسط المفاهيم وتعلق بالذهن لفترة أطول من النص المكتوب ، فللمساعدات المرئية تأثير أقوى من النص ، لسهولة تخزين العقل لها ، فمن الأسر على العقل أن يعالج ويخزن رموزاً من أن يفك شفرة نص. من الجدير بالذكر أن قوائم النقاط المعروضة في شاشات العرض أو شرائح النص أقل تأثيراً عن المساعدات المرئية المعدة بشكل ممتاز ، لذا قم كلما أمكن بتحويل قوائم الكلمات إلى الرسومات ( graphics ) انظر شكل ( ١٠-١ )

الشكل ١٠-١ كلما أمكن قم  
بتحويس قوائم الكلمات إلى  
رسوم.



### فكر بطريقة للمؤثرات المرئية

ينقسم قراء الرسومات البيانية إلى مجموعتين مجموعة تتأثر تأثراً شخصياً بالموضوع، ومجموعة لا تتأثر على هذا النحو. المجموعة الأولى بخلاف الثانية على استعداد لاستغراق وقت طويل في البحث النشط عن المعلومات التي تنشدها في الرسم البياني. إذا كنت ترغب في جذب انتباه هؤلاء الذين لا يهتمون بالموضوع فاجعل رسوماتك واضحة ومؤثرة ( انظر شكل ١٠-٢ )



شكل ( ١٠-٢ ) :- في هذا الشكل  
يستعين بمائع آلات موسيقية  
بنغمات لإضافة مؤثر حي إلى  
العرض

### اجعل النص مختصراً وبسيطاً وواضحاً

احرص على ألا يزيد عدد سطور العيين المرئى عن ستة أسطر، وألا يزيد السطر الواحد عن ست كلمات، ولتكن كلماتك قصيرة وبسيطة. تجنب استخدام اللغات الدارجة و " البيروقراطية " والمقحمة، فهي أدوات هدامة للعرض

## اجعل الحروف والنص بخط كبير وواضح

يجب أن تكون كلمات النص واضحة للأشخاص في جميع أنحاء الغرفة. لكي تضمن سهولة قراءة النص تأكد من أن الأحرف الصغيرة مكتوبة بنقط ١٤ درجة على الأقل. إذا نجحت في قراءة النص من الشريحة بينما تمسك بالورقة الأصلية في يدك فإن الشريحة تكون قد اجتازت اختبار الوضوح بنجاح.

الحد الأدنى المقترح لأحجام الطباعة		
الأوراق الشفافة	البشائر	
بنط ٣٦	بنط ٢٤	العناوين
بنط ٢٤	بنط ١٨	العناوين الفرعية
بنط ١٨	بنط ١٤	النص

استخدم أحرف الطباعة الكبيرة والصغيرة عند كتابة النصوص قم بتكبير الكلمة الأولى فقط من السطر. لا تكبر جميع الكلمات؛ لأنه يصعب قراءتها بهذا الشكل

تجنب استخدام أكثر من نمط للخطوط. يكفي نمط واحد للعرض بأكمله، بالرغم من أن كثيراً من المصممين يفضلون استخدام نمطين بهدف التنوع والتباين، أحدهما للعناوين والآخر للمحتوى

تذكر أن الحروف ينبغي أن تكون واضحة. اختر نمطاً واضحاً سهل القراءة، ذا شكل جيد. مختلف الأحجام ودرجات الوضوح. إن أشهر (نمط) على مستوى العالم هو هليفيتيكا (helvetica) ولعل شهرته العالمية ترجع إلى أنه عريض وواضح وذو شكل جيد في جميع الأحجام وفي مختلف خطوط الطباعة الطويلة والقصيرة والمائلة

إذ كنت تبحث عن نمط قياسي لكتابة العروض، فأمامك عدة خيارات: أوبتيما (Optima)، فوتورا (Futura)، سينثري (Century)، تايمز رومان (Times Roman) (انظر شكل ١٠-٣)

● ● ● ● ●  
هذا هو نوع الخط **Arial Black**

■ هذا هو خط **Garamond** الأسود

العريض

■ يمكن استخدام خط مختلف لإضافة

إحساس بالتباين

■ لا تستخدم أكثر من نوعين من الخطوط.

شكل ١٦-٣ فى الإطار المجاور يستخدم

إريال بلاك ( Arial Black ) لكتابة

العنوان وهو نوع من الخطوط العريضة بينما

يستخدم جاراموند لمحتوى النص وهو نوع

آخر من طاقم طباعة حروف ذات الطباعة.

### لا تقرأ المساعد المرئى للمشاهدين

تلاوة كلمات المساعد المرئى على مسامع المشاهدين هو أكثر العوامل تأثيراً فى  
فقد اهتمامهم به. اكتفى فقط بإعادة صياغة الرسالة الرئيسية للمساعد المرئى  
واحرص أثناء ذلك على مواصلة التخاطب بالأعين مع المشاهدين

### لا توجه حديثك إلى المساعد المرئى

وجه بصرك إلى المشاهدين بينما تتحدث. لا تنظر إلى الشريحة أو الورقة  
الشفاف أثناء شرح محتويات المساعد المرئى. احرص على ألا تتحدث، وأنت  
ترنو ببصرك إلى ورقة ملاحظاتك، ولا تتحدث إلا وأنت توجه بصرك إلى  
المشاهدين

### استخدام الألوان

إن استخدام الألوان بشكل مؤثر يزيد الاستيعاب ويضعف الانتباه. كشفت  
الدراسة التى أجرتها شركة 3m أن الألوان هى أحد الأسباب الرئيسية التى  
تجعل لمريثات العرض أثراً يفوق العروض غير الملونة بدرجة كبيرة، فالإعلانات  
الملونة تجذب انتباه عدد أكبر من القراء قد تصل نسبتهم إلى ٨٠ ٪ كما أن  
مبيعات المنتجات المعلن عنها ترتفع بما يزيد عن ٥٠ ٪ عند استخدام الألوان،  
وثبات محتويات الإعلان فى ذهن القراء يزيد من ٥٥ ٪ إلى ٨٠ ٪ فى حالة

الإعلانات الملونة تثير الألوان استجابات عاطفية ، فالأحمر والأصفر يثيران العواطف ، أما الأخضر والأزرق فيهدئان.

### لا تبالغ في استخدام الألوان

إن استخدام عدد كبير من الألوان يثير الارتباك ، يكفي استخدام لونين مختلفين في النص ولون آخر للخلفية لإحداث الأثر المطلوب ، التزم بلون واحد للخلفية في جميع المساعدات المرئية لكي يكون العرض موحداً.  
تتفاوت التنسيقات اللونية المفضلة باختلاف وسائل العرض

اختيار الألوان لوسائل العرض المختلفة			
شاشات عرض ملونة	الشرائح	الفيديو	
قاعدة عامة	نص فاتح اللون مع خلفية داكنة	نص فاتح اللون مع خلفية داكنة	نص داكن اللون مع خلفية فاتحة اللون
أفضل التنسيقات اللونية	نص ذو لون أبيض أو أصفر مع خلفية زرقاء داكنة ، أو سوداء أو خضراء داكنة	كالشرائح تماماً مع تقليل مدى التباين والتشبع اللوني إلى ٨٠٪.	نص ذو لون أزرق غامق وأحمر داكن مع خلفية بيضاء ، أو رمادية فاتحة ، أو صفراء فاتحة

### اختر ألواناً تتوافق مع اهتمامات المشاهدين

إن للألوان قوة تأثيرية على الفكر العاطفي للمشاهدين ، إلا أن الألوان المختلفة تثير معاني تختلف باختلاف الأفراد  
إن المعارض الماهر هو الذي يختار ألوان العرض بحيث تتواءم مع اهتمامات المشاهدين ، فإذا كان المشاهد يعمل محاسباً ، فاللون الأخضر يعني بالنسبة له مزيداً من المال وله إحياءات إيجابية أخرى ، أما الأحمر فهو يعني بالنسبة له خسائر ومدنولات أخرى سلبية ، وعلى النقيض فإن للأحمر (لون الدم) تأثيراً إيجابياً على الجراح ، بينما للأخضر تأثير سلبي عليه ، أما في حالة عروض العمل ، فيلتزم المعارضون السلامة باستخدام اللون التقليدي. لمشترك وهو الأزرق ( انظر الجدول التالي)

كيف تختلف تفسيرات المشاهدين للألوان				
مشاهدو الأفلام	المديرون الماليون	أخصائيو الرعاية الصحية	مهندسو التحكم	
أزرق	حنون	مشارك جدير بالثقة	حالة وفاة	برودة ، ماء
أزرق داكن	متمهل	بارد ، مكبوت	مزرق ، نقص الأكسجين	بخار
أخضر	مازح	مريح	مصاب بالعدوى الغدة الصفراء	طبيعي ، آمن
أصفر	سعيد	تسليط الضوء على نقطة ما ، مهم	مريض بالبرقان	الحذر
الأحمر	مثير	انعدام الريح	التمتع بصحة جيدة	خطر
الفوشيا	حزين	غنى	حالة تستدعي الاهتمام	ساخن ، ذو نشاط إشعاعي

المصدر جيرالد إى جونز ، كيفية الخداع باستخدام الرسومات البيانية ، سايبكس ١٩٩٥ ، ص ٢٠٥

### عمى الألوان

إن مشاكل عمى الألوان وعدم القدرة على التمييز بينها تعتبر شائعة؛ لذا فمن الأفضل أن تتجنب استخدام مجموعات الألوان التالية: الأحمر/الأخضر، البنّي/الأخضر، الأزرق / الأسود، الأزرق/ الأرجواني.

### كيف تصمم رسومات بيانية مقنعة

يوجد ثلاث خطوات لتصميم رسومات بيانية مقنعة:

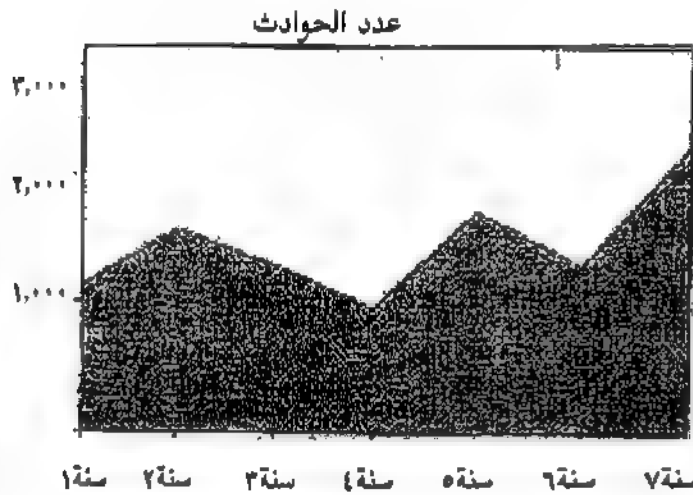
#### ١- ضمن رسالتك عنوان الرسم البياني

فليتضمن عنوانك الرسالة الرئيسية التي تريد من القارئ أن يتذكرها ، فإن أغلب عناوين الرسومات البيانية الرئيسية لا تنقل للقارئ رسالتها الرئيسية.

فعلى سبيل المثال، فإن العنوان "حجم مبيعات المنتج" يحوى دلالة أقل من دلالة "المنتج يحتل ١٠٪ من حجم مبيعاتنا" كما أن عنوان "تغير حجم مبيعات الشركة" يتضمن معنى أقل من عنوان "تضاعف مبيعات الشركة منذ يوليو نحو ثلاثة أضعاف"

## ٢- فسر الرسم البياني للمشاهدين

فسر الرسم البياني للمشاهدين قدر إمكانك ، فالرسم البياني فى شكل (١٠-٤) على سبيل المثال يمكن تفسيره بأربعة طرق مختلفة:



شكل ١٠-٤ يجب أن تعين  
التأويل المشاهد على تفسير الرسم  
البياني. العنوان الحالى يفسح المجال  
لتفسير الرسم بأربع طرق مختلفة

- رسالة ١: ارتفاع عدد الحوادث
- رسالة ٢: تذبذب عدد الحوادث
- رسالة ٣: وصول عدد الحوادث إلى أقصى حد فى السنة السابعة
- رسالة ٤: انخفاض عدد الحوادث فى عامين من الأعوام السبعة الأخيرة

## ٣- اختر رسماً بيانياً مناسباً

فيما يلى ستة أنواع عامة للرسومات البيانية:

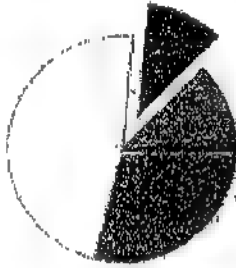
- ١-رسومات بيانية دائرية
- ٢-رسومات بيانية ذات أعمدة أفقية.
- ٣-رسومات بيانية ذات أعمدة رأسية
- ٤-رسومات بيانية خطية

٥- رسومات بيانية مساحية

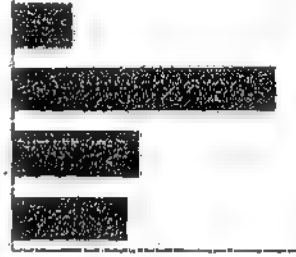
٦- رسومات بيانية توزيعية (نقاطية)

حدد العلاقة التي تريد التأكيد عليها، لكي تتمكن من اختيار أفضل رسم بياني.

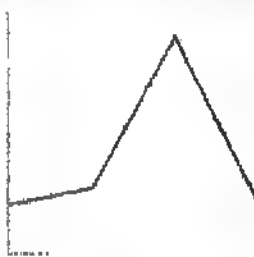
### الأنواع الستة من الرسوم البيانية الأكثر شيوعاً



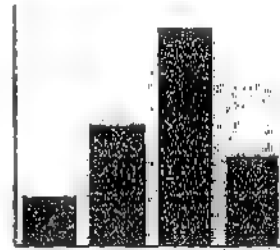
رسم بياني دائري



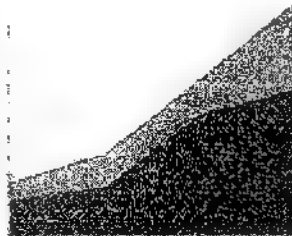
رسم بياني عمودي أفقي



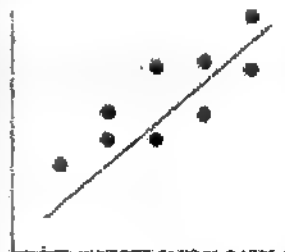
رسم بياني خطي



رسم بياني عمودي



رسم بياني مساحي



رسم بياني توزيعي (نقاطي)



## ١- الرسوم البيانية الدائرية

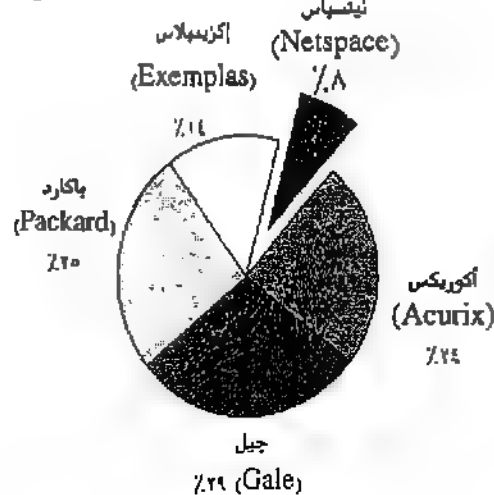
الرسم البياني الدائري هو في الأساس عبارة عن دائرة مقسمة إلى عدة قطاعات. ضع في اعتبارك أن الرسوم البيانية الدائرية تستخدم لتحديد النسب المئوية ، إلا أنه يمكن استخدامها في توضيح أى علاقة تناسبية بين القطاع والدائرة بأكملها يمكن التعبير عن ذلك في صورة نسبة (١٠٪) أو كسر  $\frac{1}{10}$  أو رقم عشري (٠,١).

## ملاحظات

- إذا كان لديك أكثر من ستة قطاعات فاختر أكثر القطاعات أهمية وانتقل الباقية في قطاع "آخر" حيث إنه يصعب قراءة الرسوم البيانية الدائرية التي يزيد عدد قطاعاتها عن ستة قطاعات.
- ضع أهم قطاع في أعلى الجانب الأيمن من الدائرة بداية من وقت الواحدة في الساعة، حيث إن أغلب الأشخاص يقرأون بيانات الرسم البياني الدائري في اتجاه عقارب الساعة.
- يمكن تأكيد أهمية القطاع ، إما بتظليله بلون مختلف أو بفصل القطاع بعض الشيء عن بقية القطاعات.
- ينظر إلى أى قطاع يتم فصله عن القطاعات الأخرى على أنه أكثر القطاعات أهمية ، بغض النظر عن موضعه.
- استخدم أرقاماً دائرية لتعريف القطاعات.
- اختر أسماء مختصرة واكتبها بجوار القطاعات

(انظر شكل ٥-١٠)

نيتسباس (Netspace) ذات أقل حصة من التسويق



كل ١٠-٥ يوجد أهم قطاع في ذلك  
الرسم البياني في أعلى الجانب الأيمن ، إلى  
بالتفصيل منه مفصول عن بقية القطاعات  
تأكيد على أهمية القطاع

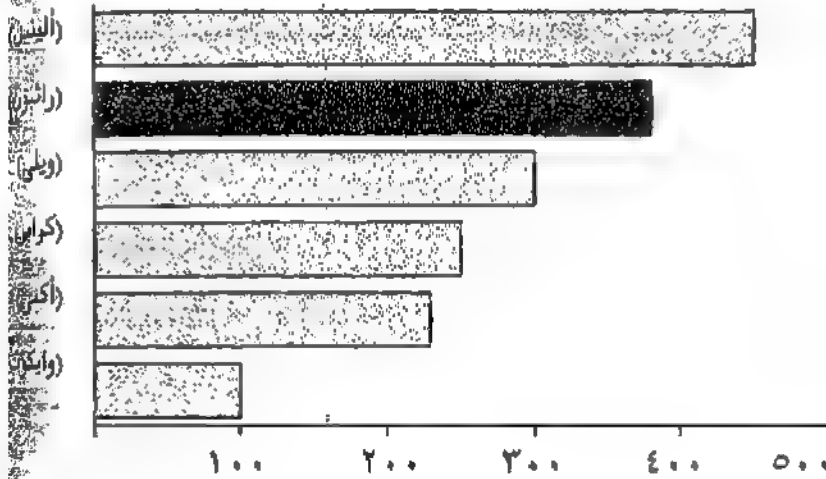
## ٢- الرسوم البيانية ذات الأعمدة الأفقية

إن الرسوم البيانية ذات الأعمدة الأفقية مفيدة عند المقارنة بين حجم ومقدار مجموعة من العناصر

### ملاحظات

- ضع الأعمدة في الترتيب الأكثر ملاءمة للرسالة التي تود نقلها
- استخدم ألواناً أو ظلالاً متضادة، للإشارة إلى أكثر الأعمدة أهمية ، وتأكد من أن العنوان يحمل الرسالة المراد نقلها

### يحتل راثبون المركز الثاني في نسبة مبيعات الأنسجة



شكل ١٠-٦ في هذا الرسم البياني ذات الأعمدة الأفقية تم ترتيب الأعمدة من الأفضل (أعلى) إلى الأسوأ (أسفل) في نسبة المبيعات. عمود راثبون الرئيسي مظلّل بلون مختلف للتأكيد على الرسالة الرئيسية

## ٣- الرسوم البيانية ذات الأعمدة الرأسية

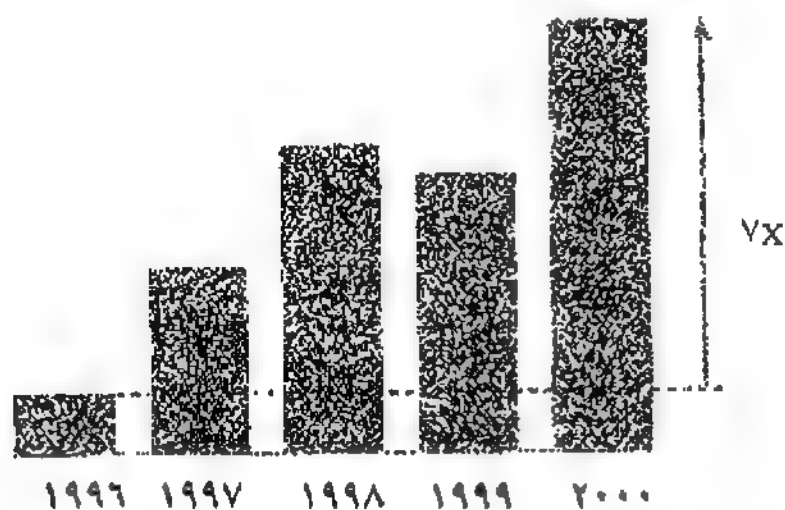
إن الرسوم البيانية ذات الأعمدة الرأسية هي الوسيلة المثلى للمقارنة بين البيانات التي تتغير بمرور الوقت

### ملاحظات

- استخدم خمسة أعمدة أو أقل ، أن أمكن ذلك.
- تأكد من كتابة البيانات في وضع أفقي، غير رأسي.
- اعتمد على الظلال، والألوان، والأسهم وغيرها من عناصر الرسم البياني للتأكيد على نقطة بعينها، (انظر أشكال ١٠-٧ و ١٠-٨).

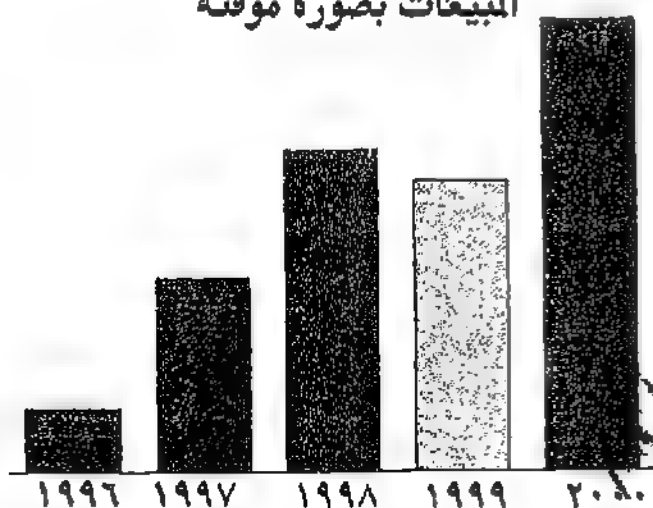
## درجات التأثير ١٨٩

تضاعفت مبيعات الشركة منذ عام ١٩٩٦ نحو سبعة أضعاف



نكل ١٠-٧ وظيفة السهم  
مناهي تأكيد الرسالة  
الرئيسية في هذا الرسم  
البياني الرأسى.

انخفاض الأسهم فى عام ١٩٩٩ أدى إلى انخفاض حجم  
المبيعات بصورة مؤقتة



نكل ١٠-٨ يظل عام ١٩٩٩  
رسم الرسم البياني الرأسى  
يخف أخف وذلك بهدف  
التركيز انتباه المشاهد على  
رسالة الرئيسية

## ٤- الرسوم البيانية الخطية

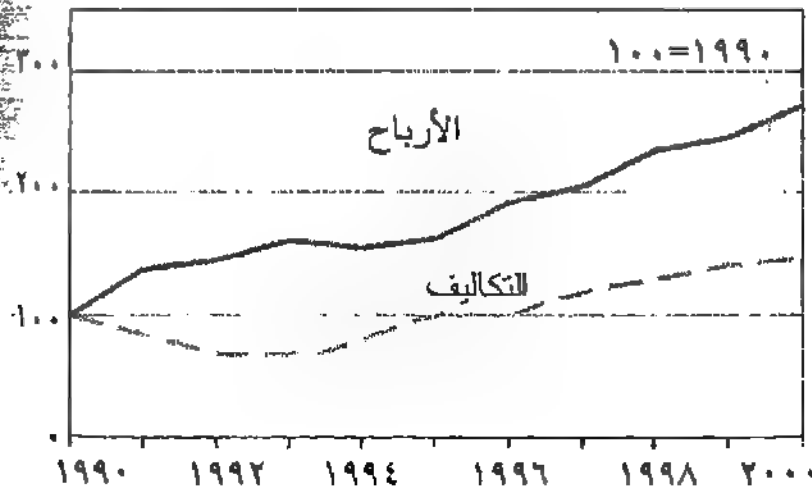
تعد الرسوم البيانية الخطية أكثر الأنواع انتشاراً وملاءمة لتحديد أو تأكيد جانب معين من المعلومات. تتضح قيمة الرسوم البيانية الخطية بصورة خاصة عند الرغبة في توضيح أرقام كثيرة، في فترات زمنية مختلفة أو ممتدة وفي مقارنة اتجاهات متعددة، في وقت واحد.

## ملاحظات

- تأكد من أن خط الاتجاه أعرض من الخط الرئيسي للرسم البياني.
- اقتصر على خطين أو ثلاثة فقط للاتجاه إن أمكن؛ وذلك لأن استخدام عدة خطوط في الرسم البياني قد يحيله بسهولة إلى نوع من الفوضى
- إذا كان الرسم البياني يتألف من عدة خطوط، فاجعل أهم تلك الخطوط بلون مغاير أو بخط متصل عريض للتركيز على أهمية.

(انظر شكل ٩-١٠)

## الأرباح في زيادة مستمرة عن التكاليف



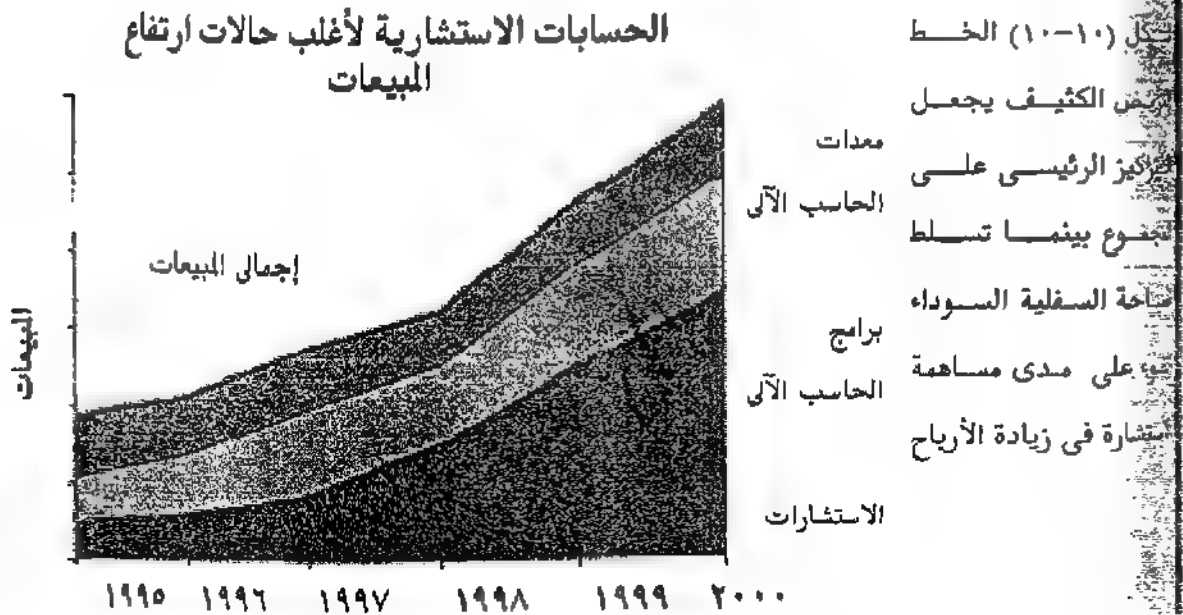
شكل ٩-١٠ يوضح هذا الرسم البياني الخطي بصورة سريعة من خلال مقياس رسم مثنوى تفاوت نسبة الأرباح والتكاليف منذ عام ١٩٨٩ يستخدم هنا الخط المتصل في إبراز الجانب الأهم (الأرباح).

## ٥- الرسوم البيانية المساحية

الرسوم البيانية المساحية هي في الأساس خطوط بيانية مظلة من الداخل ، تستخدم للمقارنة بين الاختلافات التي تطرأ على الأحجام أو الكميات بمرور الوقت.

### ملاحظات

- تأكد من أن الطبقة السفلى تشغل الحيز الأكبر من مساحة الرسم البياني.
- استخدم أكثر الألوان قتامة لقاعدة الرسم البياني
- أتح للمشاهدين وقتاً إضافياً للاستيعاب ، وذلك لأن تفسير الرسوم البيانية المساحية أكثر صعوبة من تفسير الرسوم البيانية الدائرية (انظر شكل (١٠-١٠))



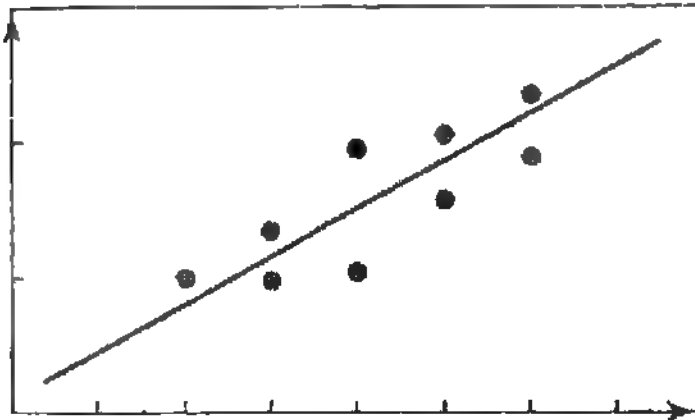
## ٦- الرسوم البيانية للتوزيعية ( أو النقاطية )

تحدد الرسوم البيانية التوزيعية أو النقاطية ، ما إذا كانت العلاقة بين متغيرين تتبع نمطاً متوقعاً.

## ملاحظات

- التزم البساطة في عرض رسالتك قدر الإمكان ، فالرسوم البيانية التوزيعية قد تثير بسهولة حيرة المشاهدين البسطاء.
- امنح المشاهدين وقتاً إضافياً لمشاهدة الرسوم البيانية النقاطية ، فاستيعاب ذلك النوع يستغرق ضعف الوقت اللازم لاستيعاب الرسوم البيانية العمودية والدائرية .

هناك صلة بين الإنفاق على الأبحاث والأرباح



شكل ١٠-١١ تتجمع النقاط في هذا الرسم البياني التوزيعي حول النمط المتوقع، موضحة وجود علاقة طردية بين الإنفاق على الأبحاث ومعدلات الربح

نفقات الأبحاث

## الخداع بالرسوم البيانية

تشيع بين العارضين ظاهرة إساءة استخدام الرسوم البيانية وتزييف حقائقها لتضليل المشاهدين ، وفيما يلي سيعرّج حيل شائعة يتبعها العارضون غير الأمناء لإثارة حيرة المشاهدين وتضليلهم وتزييف الحقائق.

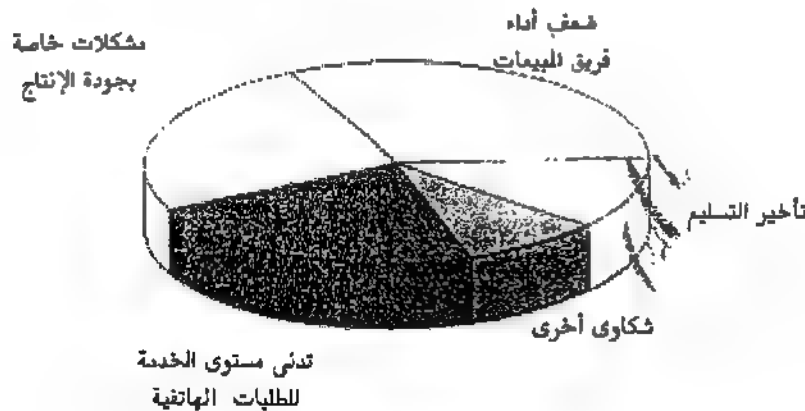
### حيلة ١: تزييف الرسم البياني الدائري ثلاثي الأبعاد

إن الرسم البياني الدائري المعتاد هو أكثر أنواع الرسوم البيانية عرضة لإساءة الاستخدام؛ حيث إنه يمكن استغلال الرسم البياني الدائري ثلاثي الأبعاد في تزييف الحقائق فيما يتعلق بحجم القطاع السفلي، فإن ازدياد سمك الحافة يجعل القطاع يبدو أكبر من حجمه الحقيقي (كما يحدث في القطاعات ثنائية الأبعاد).

تتمثل تلك الحيلة في وضع القطاع المراد تسليط الضوء عليه في الجانب الأسفل من دائرة ثلاثية الأبعاد إذا كنت ترغب في زيادة التأثير، فقم بتكثيف قاعدة القطاع وجعله في المقدمة، وسيكون لذلك تأثير ملحوظ (انظر شكل ١٠-١٢).

(١٢)

### أسباب شكاوى العملاء



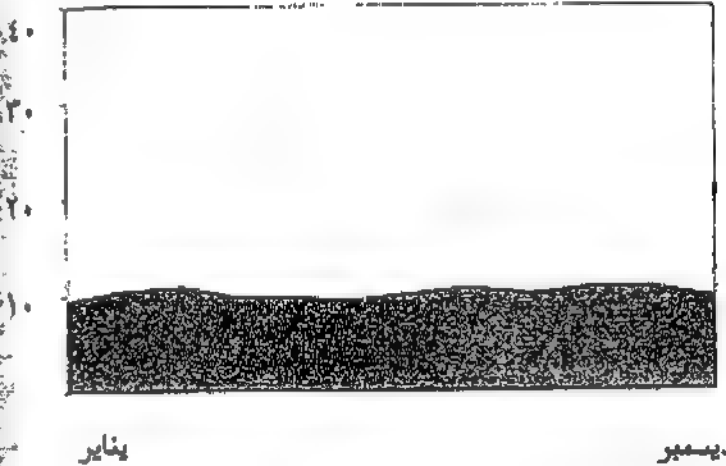
شكل ١٠-١٢ الحافة الميكانيكية حولت تركيز المشاهدين إلى ضعف الخدمة للطلبات الهاتفية رغم أن ضعف أداء فريق المبيعات يعد مشكلة أخطر.

هناك حيلة أخرى تتعلق بالدائرة ثلاثية الأبعاد ، هي التنوع بين ارتفاعات الشرائح؛ تلك هي الحيلة المفضلة لغير الأمناء عند محاولة إقناع الآخرين بعروضهم ، وذلك لأنه يتعسر على أي فرد من المشاهدين تقدير الأحجام المختلفة للقطاعات.

## حيلة ٢: تحويل مقياس الرسم

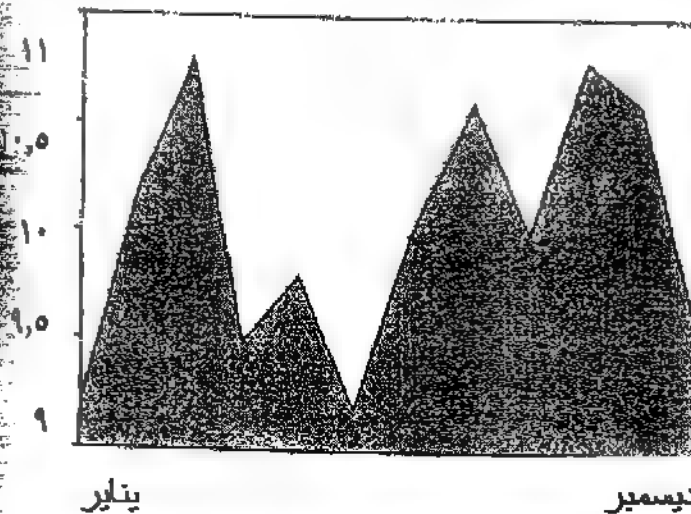
يعتبر العارضون غير الأمناء خبراء في تحويل مقاييس الرسم، فاختار المقياس. قد يكون له أثر فعال في تغيير الانطباع المراد نقله من خلال المقارنة وقد يكون له أثر فعال في تغيير الانطباع المراد نقله من خلال الرسم التوضيحي. يتضح ذلك من مقارنة التخطيطين في شكل (١٠-١٣) و (١٠-١٤). أليس تختار؟ تتوقف إجابة هذا السؤال على خبرتك المهنية، فلا بد أن يقع اختيارك على أفضلها في عكس دلالة التغييرات التي تود تسليط الضوء عليها

### فائض المنتج غير المباع يبدو مسطحاً



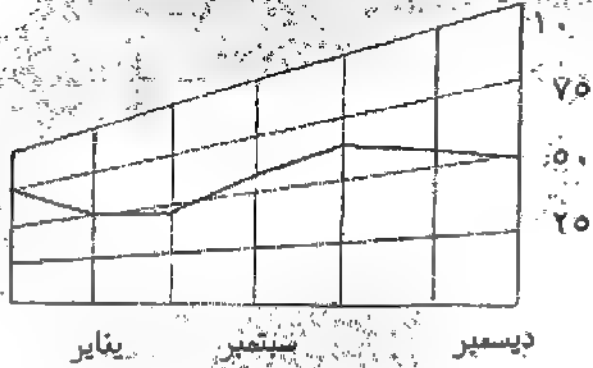
شكل ١٣-١٠ استخدام تدرج  
من ١٠ إلى ٤٠ يجعل تذبذبات  
المبيعات الشهرية تبدو مسطحة

### فائض المنتج غير المباع قد يتذبذب بصورة واسعة

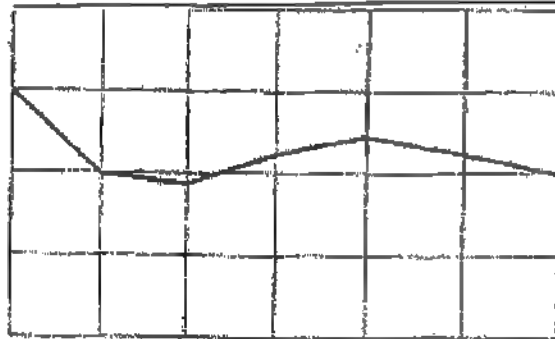


١٠-١٤ السبب في ضغط مدى  
الخط البياني من ٩ إلى ١١ هو  
تضخم التذبذبات الشهرية بما  
يوحى بالتقلب.





شكل ١٠-١٥ يثير العارض انطباعاً  
بأن المبيعات في حالة جيدة  
تزايد المصدر جيني زيلازني،  
كتاب نقل رسالتك من خلال  
درجات البيانة، دو جونيز إروين،  
Gene Zelazny ص ٧٧  
Say it With Charts, Dow Jones  
- Irwin, 1985, p.77

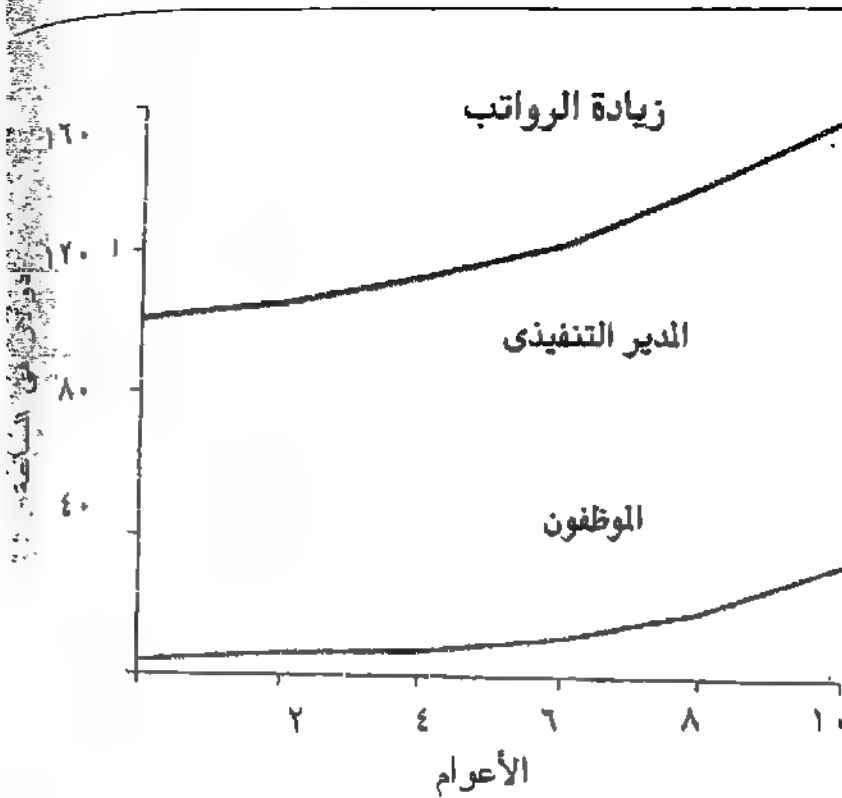


شكل ١٦-١٧ يكشف هذا  
الرسم البياني الدقيق  
بأن حجم المبيعات  
سجل

### حيلة ٣: تغيير الخط البياني

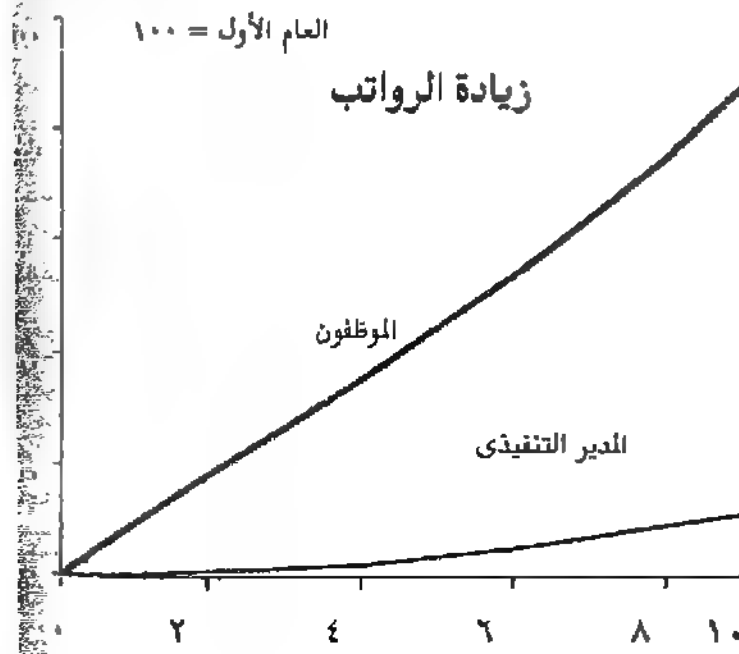
إذا كان تحويل مقياس الرسم أمراً شائعاً للغاية فإن بإمكانك استخدام مقياس  
رسم مختلف تماماً.

يعرض الرسم البياني الذي يحمل عنوان زيادة الرواتب في شكل ١٠-١٧  
حقائق و كأنها مؤكدة ، حيث إن أجر ساعة العمل للمدير التنفيذي يزيد بصورة  
أسرع من زيادة رواتب الموظفين إذا كان أعضاء اتحاد التجارة يرغبون في رفع  
الأجور بنسبة كبيرة فيمكنهم الاستعانة بهذا الرسم. البياني لتقديم جميع الأدلة  
لتعزيز مطلبهم



شكل ١٠-١٧ يوضح هذا  
الرسم البياني أن أجر  
الساعة للمدير التنفيذي قد  
ارتفع بصورة أسرع من  
رواتب العاملين

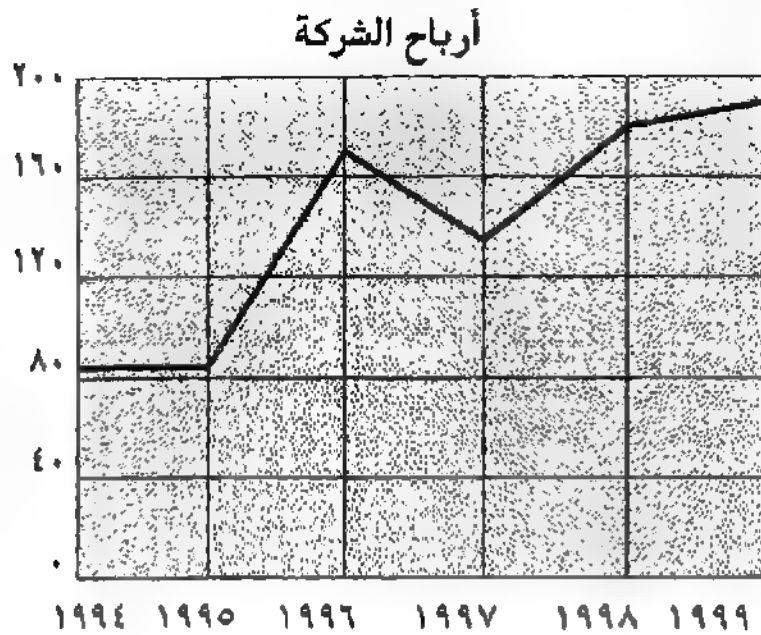
إذا كانت الإدارة ترغب في تنفيذ دعوى الاتحاد، فيمكنها بسهولة  
الاستعانة بالرسم البياني في الشكل (١٠-١٨) يستخدم الرسم البياني مقياساً  
مثوياً يجعل المجموعتين لمعدلات أجر الساعة بالمستوى ١٠٠ في العام ١ ويوضح  
أن علاوات المدير التنفيذي قد أصبحت أقل من علاوات الموظفين.



شكل ١٠-١٨ التحول من رسم  
بياني عادي إلى رسم مثوى  
يساعد الإدارة على الاحتجاج  
بأن راتب المدير التنفيذي  
يتقدم ببطء خلف رواتب  
الموظفين.

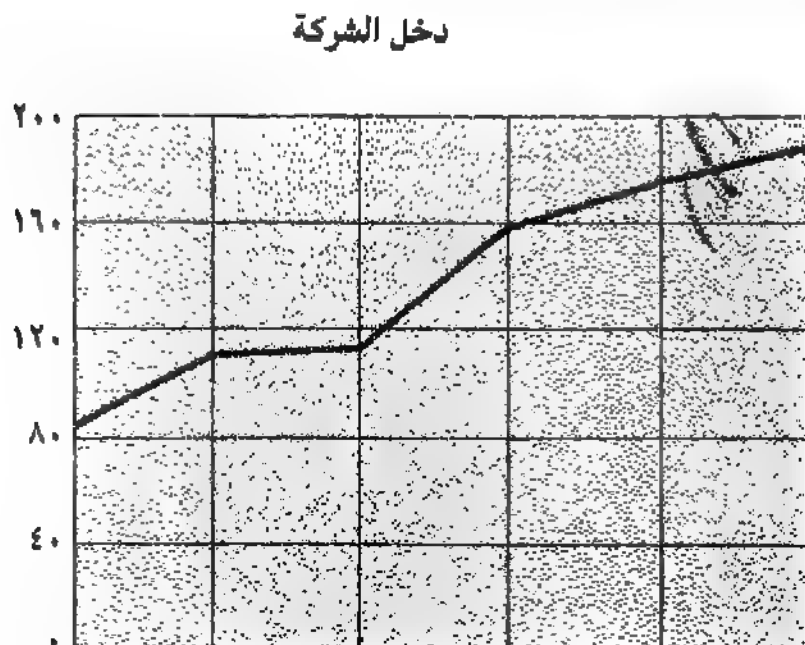
## الفترة الزمنية

إذا شعرت أن نمط الرسم البياني لا يناسب الرسالة التي تود نقلها فبإمكانك دائماً تغيير الفترة الزمنية:



يوضح هذا الرسم البياني أرباح السنة المالية (التي تبدأ من ١ يوليو) حتى ٣٠ يونيو) في عام ١٩٩٧. لاحظ انخفاض الربح في عام ١٩٩٧.

يظهر في الرسم البياني السابق (شكل ١٠-١٩) عدم انتظام الأرباح سنوياً. إذا رغبت في تكوين خط بياني متصاعد فاستبدل بالسنة المالية التقويم الميلادي، تتضح نتيجة ذلك في شكل (١٠-٢٠)، حيث إن تغيير التقويم من السنة المالية إلى التقويم الميلادي يكون رسماً بيانياً يوحي بتزايد الأرباح.



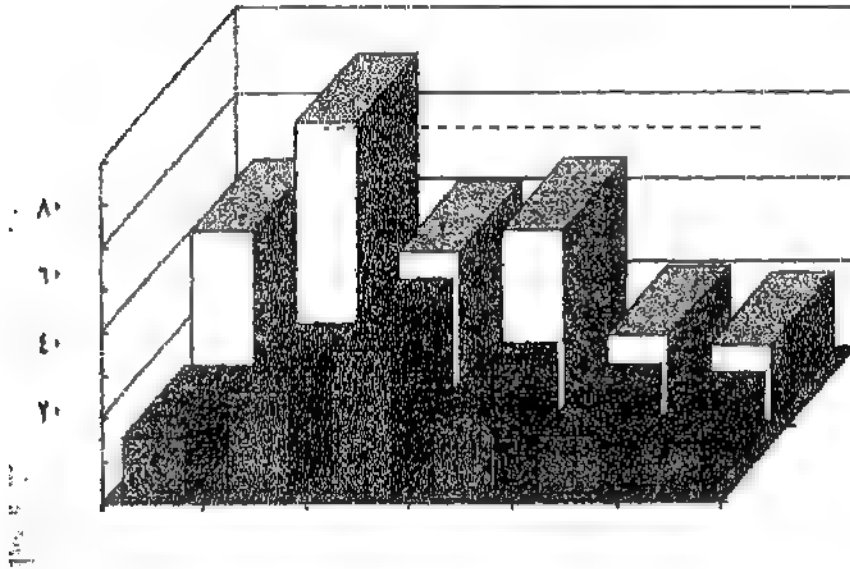
١٠-٢٠ لم يظهر في هذا الرسم البياني انخفاض الربح في عام ١٩٩٧. الربح تزايد مستمر. الأفكار التي تحويها تلك المأخوذة من كتاب دليل العين من الحديث لجورج جوزيف بورك، ١٩٩٢ ص ١٤٢، ١٤٣، تفسيرات المساعد الرئيس بروفنسي، جرافيك بريس ص ٣٦.

"Gregory Joseph, Modern Visual Evidence, New York 1992, pp. A42-A43 Edward Tufte. Visual Explanations

### حيلة ٥: تغيير الرسم المتطور

هناك حيلة شائعة يلجأ إليها المعارضون لإقناع المشاهدين بعروضهم، في استخدام الأبعاد الثلاثية لتضخيم حجم جميع أعمدة الرسم البياني في الرسم البياني ثلاثي الأبعاد ( شكل ١٠-٢١) تتجه قمم الأعمدة إلى أعلى، وبهذا تبدو جميع الأعمدة أكثر ارتفاعاً من طولها الطبيعي

مجممل مبيعات الشركة  
(بملايين الدولارات)

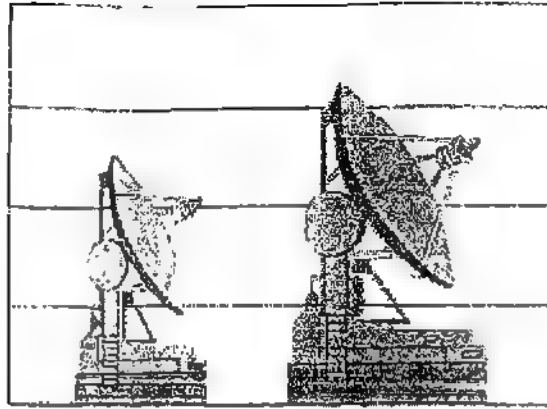


شكل ١٠-٢١ في هذا الرسم  
البياني ثلاثي الأبعاد تتجه  
الأبعاد لقمم الأعمدة إلى أعلى  
لتبدو أكثر ارتفاعاً.

### حيلة ٦: الجمع بين علاقات زمنية نسبية وكمية في الرسم البياني الواحد

تعتمد فكرة هذه الحيلة على أن تحديد المساحات التي تشغلها الأشياء يبدو أكثر صعوبة بالنسبة للمشاهدين من تحديد المساحة التي تشغلها الأعمدة، ففي شكل (١٠-٢٢) يزيد ارتفاع القمر الصناعي الأيمن عن الأيسر بنحو ٢٠ بالمائة كما أنه يزيد عنه في العرض ، إلا أنه في الواقع يشغل ضعف مساحته، بمعنى آخر ، فإن القمر الصناعي الأيمن يبدو أكبر حجماً من الأيسر بنحو ٢٠٠٪ بينما الزيادة الفعلية لا تتعدى ٢٠٪.

## مبيعات أطباق استقبال الأقمار الصناعية



الآن

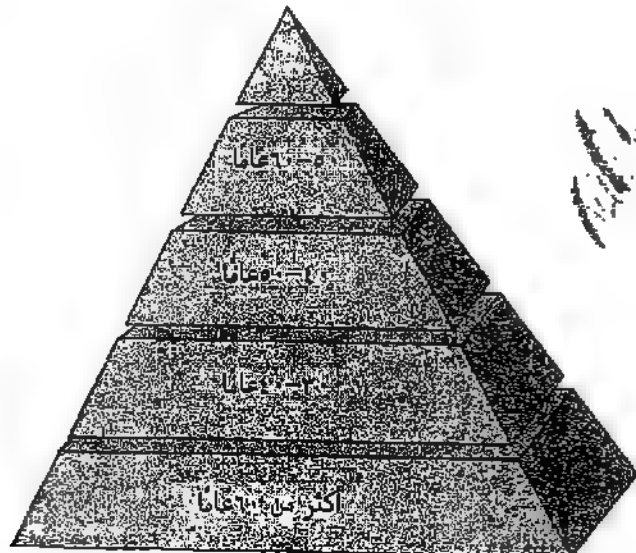
في خلال ٥ سنوات

شكل ١٠-٢٢ القراءة المتفحصة لهذا الرسم البياني تكشف عن أن مبيعات أطباق استقبال الأقمار الصناعية سوف تشهد ارتفاعاً بنسبة ٢٠٪ فقط في السنوات الخمس التالية ، إلا أن القمر الصناعي الأيمن يشغل ضعف مساحة الأيسر، مما يجعل زيادة مبيعات Projecte تبدو أكبر من معدلها الطبيعي

## حيلة ٧: استخدام صور ذات خداع بصري

إذا نظرت إلى الرسم البياني الهرمي في شكل ١٠-٢٣ وحاولت تقدير نسب القطاعات المختلفة بدقة فستجد ، وكثيرون غيرك ، أنه أمرٌ مستحيل . يستغل المعارضون غير الأمناء تلك السمة في الرسوم البيانية الهرمية، رغم أن الرسم البياني الدائري البسيط ينقل انطباعاً أكثر دقة.

## أقل من ٣٠ عاماً أعمار العملاء



شكل ١٠-٢٣ رغم ما لهذا القطر الهرمي من شكل ناب، إلا أنه يصعب تفسيره

## قوة تأثير الفيديو

### رودنى كنج وأحداث الشغب فى لوس أنجلوس

عندما يذكر كثير من الناس اسم رودنى كنج ، فإنهم يستعيدون تلقائياً أحداث شريط الفيديو الذى يظهر فيه كنج ومجموعة من الضباط البيض التابعين لشرطة لوس أنجلوس . لقد قام أحد المصورين بتصوير هذا الشريط بعد أن أيقظت آلات تنبيه عربات الشرطة وطاثرتها الهليكوبتر فى الصباح الباكر لليوم الثالث من شهر مارس ١٩٩١

عندما أعيد تشغيل الشريط لأكثر من مرة ظهر فيه ضباط يرتدون الزي الرسمى محيطين برجل أسود ضخم وهو "يتلوى على الأرض، ويحاول النهوض إلا أنه كان يتعرض للإهانة بالضرب المبرح، بينما ينظر إليه بقية رجال الشرطة وهم عاقدو سواعدهم"

نقل شريط الفيديو صورة سافرة لعنصرية ووحشية قوات البوليس، تتمثل فى كون كنج رجلاً أسود يتعرض للإهانة من قبل رجال شرطة بيض. أُعيد تأكيد مغزى تلك الصورة عندما قامت لجنة المحلفين من البيض فى شهر أبريل من عام ١٩٩٢ بـ " تبرئة ثلاثة من الضباط من تهمة المبالغة فى استخدام القوة ضد كنج ، وتبرئة ضابط آخر من جميع التهم عدا تهمة واحدة"

أثار هذا الحكم أسوأ أحداث شغب فى القرن الماضى، قتل فيها أربعة وخمسون فرداً وأحرق فيها ٨٠٠ مبنى، وتحول بفعلها المركز الجنوبى للوس أنجلوس إلى صحراء قاحلة.

تتمثل القوة الإقناعية للفيديو فى الطرق المتعددة التى يتم من خلالها الجمع بين الكلمات والموسيقى والصور والقصص فى رسالة قوية حاسمة. يقول سكوت هيمز المحرر بـ Presentation Magazine ( مجلة العروض القديمة) ليس هناك ما ينافس الفيديو فى دقة نقل الرسالة إلى الآخرين عندما يكون الفيديو عاملاً من عوامل العرض التقديمى ، فإنه يخاطب فينا الجانب الترفيهي

## درجات التأثير ٢٠١

لقد تحولنا إلى مجتمع ذى توجه بصرى اعتاد على تداول المعلومات من خلال الفيديو بدلاً من النص

### بوش ودوكايز وويلي هورتون

لا يذكر الكثير من أحداث الحملة الرئاسية لعام ١٩٨٨ التي تفوق فيها جورج بوش على الديمقراطي مايكل دوكايز إلا قليل من الأمريكيين. تعود هذه الذكريات إلى حملة ويلي هورتون الإعلانية التي أجراها بوش لإقناع المقتربين بأن دوكايز "يفتقر إلى عنصر الحزم في مكافحة الجريمة"

كانت فكرة الإعلان تقوم على الربط بين مايكل دوكايز ومجرم يدعى ويلي هورتون، ارتكب (أثناء إذن خروج من السجن) جريمة اعتداء على امرأة من ولاية ماري لا ند واغتيال خطيبها.

يظهر دوكايز وبوش في الصورة الافتتاحية جنباً إلى جنب ، وتبدو صورة دوكايز معتمة ذات خلفية سوداء، وعلى العكس، يبدو بوش مبتسماً في صورة ذات خلفية مضيئة (انظر شكل ١٠-٢٤).

ينطلق صوت موقف كل من بوش ودوكايز من الجريمة [تضيء صورة بوش على الشاشة]. ينطلق صوت "بوش يؤيد عقوبة الإعدام لمرتكبي جرائم الدرجة الأولى"

[تظهر صورة دوكايز على الشاشة]

ينطلق صوت "لا يكتفى دوكايز بمعارضة عقوبة الإعدام، ولكنه يسمح لمرتكبي جرائم الدرجة الأولى بالحصول على إذن بالخروج من السجن في عطلة نهاية الأسبوع"

[تظهر صورة فوتوغرافية متجهمة لويلي هورتون]

ينطلق صوت "أحد هؤلاء المجرمين هو ويلي هورتون الذى قتل غلاماً أثناء عملية سرقة بطعنه تسع عشرة طعنة"

[تضيء صورة غير ملونة لهورتون تعكس الشر]

ينطلق صوت : حصل هورتون على عشرة تصاريح خروج من السجن في عطلات نهاية الأسبوع، رغم أنه محكوم عليه بالسجن مدى الحياة.

[تضئ الكلمات "اختطاف" و"طعن" و"اغتصاب" أسفل صورة هورتون العابس]

ينطلق صوت "هرب هورتون واختطف زوجين شابين، ليطعن الزوجة ويمتدئ على الزوجة"

[ تظهر صورة مايكل دوكاكيز على الشاشة في اللقطة الأخيرة ]

ينطلق صوت إذن بالخروج من السجن في عطلات نهاية الأسبوع - هو موقف دوكاكيز من الجريمة



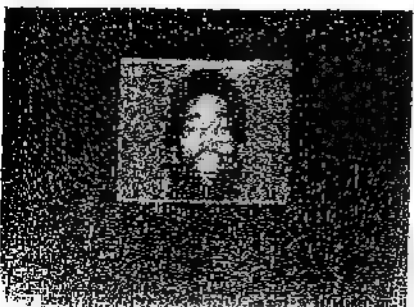
شكل ١٠-٢٤ إعلان ويلى هورتون الذى استخدمه بوش ضد منافسه مايكل دوكاكيز مرشح الحزب الديمقراطى أثناء الحملة الرئاسية لعام

١٩٨٨



المصدر كاثلين هول جاميسون ، من كتاب السياسات الدينية ، أكسفورد، نيويورك ، ١٩٩٢ ص

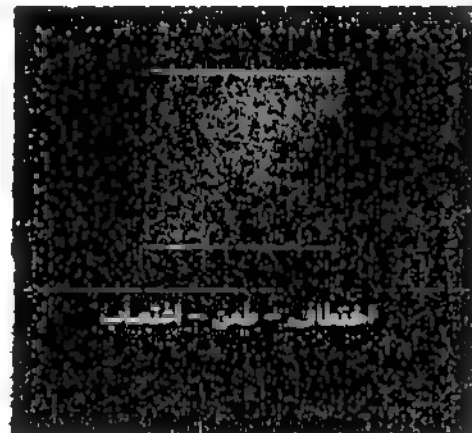
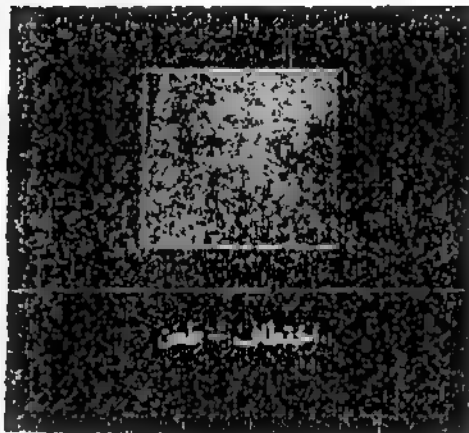
١٨-١٩



Kathleen Hall Jamieson, Dirty politics Oxeord New York, 1992

p.18-19.





حقق شريط الفيديو نجاحاً ساحقاً، ارتفع عدد الناخبين الذين يعتقدون أن دوكاكيز "غير حازم في مكافحة الجرائم" ارتفاعاً شديداً، كما ارتفعت نسبة الناخبين الذين يعتقدون أن بوش "يكافح الجريمة بقدر كاف من الجزم". ٢٣٪ في شهر يوليو ١٩٨٨ إلى ٦١٪ في شهر أكتوبر ١٩٨٨ في نفس الاستطلاع. انخفضت درجة اعتقاد الناخبين بأن دوكاكيز على درجة كافية من الجزم. ١٣ نقطة. يرجع السبب في نجاح الحملة الإعلانية إلى استقلالها الكامل لمكانات الفيديو الإقناعية.

- أعد الإعلان على هيئة قصة ، لها بطل وشرير أو نذل وصالح. هذا المثال
- ركز الإعلان على قصة واقعية
- اعتمد الإعلان على دليل مؤثر وجاد في إثبات صحة معلوماته. تجنب استخدام الإحصاءات الجافة.
- خلط الإعلان خلطاً جيداً بين صورة هورتون والصوت واللغة الواضحة من أجل أقوى تأثير ممكن.
- اتصفت الرسالة الرئيسية بالمصادقية لدى أغلب الناخبين. حديث بوش الحاد عن الجريمة مقنعاً ، لأنه يتناسب مع ما يراه الأمريكيون كل ليلة في البرامج الإخبارية التلفزيونية.
- لم يتورع منظمو الحملة الرئاسية عن استغلال خوف الناخبين من تفشى العنف بصورة يصعب معها السيطرة عليها باستخدام الإعلانات السلبية ، قللمعلومات السلبية وقع أشد ، كما أنه جعل تذكرها عن المعلومات الإيجابية ، إلى جانب ذلك فإنه خصص على الإنسان تحليل الرسائل التي تعتمد على مشاعر الخوف من منظور المنطق والأمانة.

### اللافتات البسيطة وقوة تأثيرها

أحياناً تفوق لافتة بسيطة بمبلغ ٥ دولارات فيديو بمبلغ ٢٠٠ دولار. ٢٨ يناير عام ١٩٨٦ ، انفجر مكوك تشالينجر "Challenger" الفضائي.

## درجات التأثير ٢٠٥

في هذا الانفجار سبعة رواد فضاء كان السبب هو تلف حلقتي مطاط على شكل حرف **O** ، فقدتا القدرة على الارتداد، وذلك لأن الكوك تم إطلاقه في ظروف باردة.

كان أغلب التحليلات المعروضة في اللجنة الرئاسية التي عقدت للتحري عن أسباب الحادث فنية إلى درجة كبيرة ، محيرة ، وبعيدة عن لب الموضوع أحيانا، فلقد أعتد أغلب الخبراء لتدهيم خبرائهم، على شاشات عرض علوية قياسية تكتظ مددة بالأرقام والصيغ والحسابات.

جاء الراحل ريتشارد بي فينمان، الحاصل على جائزة نوبل لينهى تلك الحالة من التخطيط بمرض مرئى حاسم.

واستعداداً للحظة التي يتم فيها عرض حلقة **O** المطاطية على أعضاء اللجنة ذهب فينمان في ذلك الصباح إلى محل لبيع معدات الكمبيوتر، وقام بشراء ماسك بسيط على شكل حرف **C** قام بضغط حلقة **O** وماسك **C** معاً ثم وضعهما بدقة في كوب ماء يحتوى على مكعبات ثلجية. بعد بضع دقائق، انتشل فينمان حلقة **O** من الماء المثلج ونزع الماسك ظل المطاط مضغوط كما هو، ولم يعد إلى حجمه الطبيعي هكذا أثبت فينمان بمرض حلقة **O** المطاطية القاسدة على اللجنة والحاضرين من خلال الرسوم التخطيطية أن انخفاض درجة الحرارة في موضع التصادم كان هو سبب اختلال حلقة **O**

احتلت تلك التجربة الفيزيائية البسيطة الصفحة الأولى من الصحف في أنحاء أمريكا، ويثبت ذلك أنه لا يجب أن تعتمد المساعدات لمربية ذات الأثر القوى الذي لا يحى على درجة عالية من التكنولوجيا أو أن تكون باهظة التكلفة (انظر الجدول ). يكفي فقط أن تتأكد من أنها مرئية وأنها محددة.

وسائل العرض المرئي					
خرائط توضيحية	لوحات ولافتات	شاشات عرض ملونة	أجهزة الحاسب الآلي	الشرائح	الفيديو
المزايا					
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ انخفاض التكلفة</li> <li>■ المرونة</li> <li>■ سهولة الإعداد</li> <li>■ تيسر التخاطب بالأعين والنقاش</li> <li>■ وسيلة ممتازة للحصول على أفكار من المشاهدين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ انخفاض التكلفة على الدوام</li> <li>■ المرونة</li> <li>■ قابلية الاستخدام في حجرة مضيئة</li> <li>■ تيسر التخاطب بالأعين</li> <li>■ تشجيع المشاهد على المشاركة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ سهولة إنشائها على الكمبيوتر</li> <li>■ انخفاض التكلفة</li> <li>■ المرونة</li> <li>■ قابلية الاستخدام في حجرة مضيئة</li> <li>■ تيسر تبادل النقاش.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ استخدام وسائط متعددة</li> <li>■ المؤثرات المرئية تبدو بشكل جذاب</li> <li>■ إمكانية استخدام الرسوم المتحركة</li> <li>■ والمؤثرات الصوتية</li> <li>■ المرونة وسهولة إجراء التعديلات</li> <li>■ قابلية النقل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تبدو أكثر مهنية</li> <li>■ عوارض الشرائح المتعددة تنشيء عروضاً تقديمية جذبة</li> <li>■ قوة التأثير في وجود عدد كبير من المشاهدين (يزيد عن ١٠٠)</li> <li>■ عرض أي شيء يمكن تصويره فوتوغرافياً</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ إمكانية استخدام مختلف أجهزة المشاهدين</li> <li>■ أقوى تلك الوسائل في التأثير.</li> <li>■ وسيلة نموذجية للإقناع في المجالات التي تعتمد على المشاعر</li> <li>■ أداة إرشادية ممتازة</li> <li>■ وسيلة ممتازة لنقل الأفكار المعقدة</li> <li>■ وسائل تدعيم جيدة للمصوّر</li> <li>■ سهولة الاستخدام</li> </ul>

## درجات التأثير ٢٠٧

العيوب	الفرائح	أجورة الجاسب	مخالفات العرض	اللوحات والدفقات	الخرائط التوضيحية
العيوب					
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ لكى تكون ذات أثر جيد ينبغي أن تكون بأهظة الثمن</li> <li>■ تبدو أجهزة الفيديو منخفضة التكلفة، سيئة الجودة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ارتفاع الثمن</li> <li>■ انغرف المظلمة لا تسمح بتخاطب الأعين ولقد من مهلبة تبادل النقاش</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ يتطلب مهارات فنية جيدة</li> <li>■ تؤثر العيوب الفنية بشكل سلبي على المتحدث</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ فقد قوة التأثير في وجود مجموعات كبيرة من المشاهدين (تزيد على ١٠٠)</li> <li>■ أقل تخصصاً من الشرائح</li> <li>■ صعوبة التخلص من ظاهرة تأثير ثقب المفتاح</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ليس لها تأثير إلا في حالة وجود عدد قليل من المشاهدين (يقل من ٢٠)</li> <li>■ يجب أن تكون اللافئات كبيرة بدرجة تكفى لرؤيتها</li> <li>■ اللوحات عادة ما تكون معتدة</li> <li>■ من الصعب تغيير اللوحات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ليس لها تأثير إلا في حالة عدم وجود عدد قليل من المشاهدين (يقل عن ٢٠)</li> <li>■ تبدو غير مهنية</li> </ul>

## مؤشرات الافتناع

- ١ حدد الرسالة الرئيسية التي تود نقلها من خلال المعينات المرئية وتصميمها.
- ٢ لا تزد على عرض فكرة واحدة في المعين المرئي الواحد.
- ٣ رتب محتويات العرض حول نقاط رئيسية تتراوح من ثلاث إلى خمس.
- ٤ استخدم مؤثرات مرئية. استخدم أقل عدد ممكن من قوائم الكلمات.
- ٥ اجعل النص مختصراً وبسيطاً وواضحاً.
- ٦ أضف ألواناً كلما أمكن. إن لونين متضادين يكون لهما دائماً أثر إيجابي.
- ٧ اختر ألواناً تتوافق مع اهتمامات المشاهدين.
- ٨ عند استخدام الرسوم البيانية حدد أولاً العلاقة التي تود التأكيد عليها.
- ٩ تأكد أن رسوماتك البيانية لا تزيف الحقائق.
- ١٠ استخدم الفيديو في حالة الرغبة في الجمع بين الكلمات والموسيقى والصور.
- ١١ استخدم لافته بسيطة بشكل مؤثر قوة تعادل استخدام الفيديو باهظ الثمن.

## استخدم السؤال ، لا الإخبار

إقناع الذات ، ذلك الفن الراقى.

كيف يتم إقناع الذات

التغلب على ظاهرة حظر تناول أطعمة بعينها

يشعر الغالبية العظمى من الغربيين بالاشمئزاز لمجرد التفكير فى تناول الحشرات والديدان والضفادع ويرقات الفراشات ، رغم أنها ذات قيمة غذائية عالية ، ويقبل الكثيرون على تناولها فى مختلف أنحاء العالم ، بل إن الطيارين الأمريكيين فضلوا التضور جوعاً على تناول الضفادع والحشرات رغم إخبارهم بأنها مصادر غذائية آمنة ومغذية

إننا عادة ندقق فى الاختيار، حتى فى تناول اللحوم الحيوانية ، فكثير من الأمريكيين يأكلون عضلة العمود الفقرى فى الماشية والدجاج دون بقية الأجزاء إلى جانب بعض أنواع الأسماك ، بينما يلتقون بالكلية والقلب والعين والمخ والأمعاء فى سلة المهملات أو يتخذونها طعاماً لحيواناتهم الأليفة.

كانت تلك هى المشكلة التى واجهت أعضاء اللجنة التى شكلتها الحكومة الأمريكية أثناء الحرب العالمية الثانية لمناقشة العادات العدائية بهدف التغلب على نقص مصادر البروتين المألوفة كيف يتأتى لتلك اللجنة مواجهة ظاهرة اشمئزاز الأمريكيين من تناول الأحشاء؟

استعانت اللجنة بعالم نفسى اجتماعى يدعى "كبيرت ليوين" لحل تلك المشكلة وضع "ليوين" برنامجاً مبتكراً لدفع الأمريكيين إلى إقناع أنفسهم بتناول الأحشاء. قام "ليوين" بإجراء تجربة بسيطة على مجموعتين من ربات البيوت تلقت المجموعة الأولى محاضرة عن فوائد تناول الأحشاء ومساهمة ذلك فى

### فن الإقناع

الجهود الحربية للولايات المتحدة ، ووزعت عليها طرق طهيها انتهت تلك المحاضرات بتأكيد إحدى السيدات أن مذاقها يروق لأسرتها

أما المجموعة الثانية فقد اشتركت في نقاش جماعي لمحاولة إقناع أنفسهم بتناولها. بدأت رئيسة المجموعة المناقشة بكلمة مختصرة عن مشكلة الحفاظ على الصحة العامة أثناء فترات الحروب ، ثم طرحت السؤال التالي على العضوات "كيف يمكن، من وجهة نظرهن ، لربات بيوت أمثالهن الإقناع بالمشاركة في برنامج الأحشاء؟" دار النقاش حول نفس النقاط التي تم تغطيتها في المحاضرة، إلا أنه كان أقوى أثراً

النتائج قام ٣٪ فقط من ربات البيوت اللائي تلقين المحاضرة بالتأثر على إتمام عائلاتهم لحوم الأحشاء في مقابل ٣٢٪ من المشتركات في مجموعة إقناع النفس بالفكرة؟

كانت تلك نتيجة مذهلة. لقد أكدت الأبحاث فيما بعد أن إقناع الذات هو واحد من أقوى خطط الإقناع المعروفة.

### المشاركة والتصور

إن مشاركة العميل في الإعلان وتصوره لما سيعود عليه عند اقتنائه للنسخ يماثل النقاش الجماعي في قوة تأثيره.

لقد قام الباحثون "لاري جريجوري"، "روبرت كيالديني"، "كاثلين كاربينتر" بالمرور على المنازل لعرض اشتراكات القنوات التلفزيونية الخاصة المشفرة، واتبع هؤلاء الباحثون مع البعض أسلوب التأكيد بصورة مباشرة على فوائد الاشتراكات في تلك القنوات على الجانب الآخر دعا لباحثون الآخرون إلى تخيل "مدى المتعة التي سيشعرون بها عند الاشتراك في القنوات المشفرة".

النتائج اشترك في تلك الخدمة ١٩,٥٪ فقط ممن تلقوا معلومات مباشرة عنها، في مقابل ٤٧,٤٪ من المجموعة الثانية. هناك اختلاف شاسع بين يبدوا، بين تأثير كل من الأسلوبين في الدعاية

بمعنى آخر ، كان لاتباع أسلوب التخيل في إقناع الذات أثر يفوق التأكد المباشر على فوائد الاشتراك بنحو مرة ونصف.



### اشترك المستهلكين فى الترويج التليفزيونى للمنتج

وجد القائلون بالإعلانات أن الأسلوب التقليدى المتمثل فى توجيه رسائل مباشرة للضغط على المشاهدين للشراء لم يعد مجدياً، فقد بدأ المشاهدون الذين أنهكتهم الإعلانات فى أخذ حذرهم من تلك الرسائل الموجهة إليهم عبر التليفزيون.

تزداد تلك المشكلة تعقداً عندما يكتظ السوق بأنماط (ماركات) متنافسة. كان هذا هو التحدى الذى واجهته وكالة "كوزيتى" للإعلان، عندما كلفت بشن حملة إعلانية لمنتج جديد فى كندا يوجد منه بالفعل أكثر من ١,٠٠٠ نوع مطروح فى السوق ، مما يتطلب أن تكون الحملة الإعلانية على درجة كافية من قوة المنافسة توصلت "كوزيتى" إلى فكرة بسيطة ولكنها قوية التأثير، تلك الفكرة هى تنظيم حملة إعلانية ضخمة ، يشترك فيها الجمهور، ويستغل ما فيها للإقناع الذاتى من قوة تأثير.

أخرجت "كوزيتى" إعلانات ذات حلقات متسلسلة تقوم على مغامرات بطلين، وعند انتهاء الجزء الأول، طلب من المشاهدين التصويت على إحدى نهايتين مختلفتين مفاضلة بينهما اشترك حوالى ٩٩٢,٠٠٠ فرداً فى التصويت ، بما يعادل ١٥٪ من الشعب الكندى.

بعد شهرين ، دعت الوكالة إلى تصويت آخر لاختيار نهاية الجزء الثانى، ولدهشة الجميع ، شارك ١.١ مليون شخصاً فى التصويت لقد أخطأ الناس فى تخوفهم من أن عدد المشتركين سينخفض فى غياب القيمة الابتكارية التى تمتع بها الاستفتاء الأول.

لقد كان ذلك مثالاً رائعاً لما تسفر عنه مشاركة المشاهدين الإيجابية فى عملية الإقناع من نتائج مرضية.

### فاعلية الأسئلة

إن الأسئلة هى أكثر أدوات التخاطب فاعلية ، وينبغى أن يعلم جميع الساعين إلى الإقناع كيف ومتى يستخدمون تلك الأداة للتحكم فى اتجاه وخط سير المقابلة أو التفاوض أو صفقة البيع.

راقب كل من "نيسل راكهام" (عضو مجموعة أبحاث هوثايتس Huthwaite Research Group و"جون كارليس" مئات من المفاوضات أثناء عملهم بهدف اكتشاف السمات الواجب توافرها في المفاوضات الناجح. وكان أهم ما توصلوا إليه هو أن المتفاوضين المتكئين يسألون ما يزيد عن نصف الأسئلة التي يطرحها المتفاوضون متوسطو القدرة.

### الأسئلة توحى بالأجوبة

كتب "ليو تولستوى" الروائي الروسي يقول ليس هناك ما يسمى إجابة صحيحة ، ولكن هناك أسئلة جيدة وأسئلة سيئة وإن أغلبنا ليميلون للإجابة على الأسئلة

لقد كان جانب كبير من التعليم المدرسي يتضمن تعليم الطلبة كيفية الإجابة على الأسئلة إن السؤال يثير بداخلنا استجابة تلقائية: فبمجرد سماع السؤال نشعر بالرغبة في إجابته.

عادة نتخذ انطباعاً سيئاً عن يتجنب أو يعجز عن الإجابة على الأسئلة راقب الارتباك الذي يعترى أى سياسى عندما يجيب على سؤال المراسل بـ "تعليق" من هنا، فإن مجابهة الأشخاص المقنعين نظراءهم بقائمة من الأسئلة المعدة جيداً يجعلهم يتكلمون من منطلق قوة.

### الأسئلة تجعلك مالكا زمام الأمر

يعتمد الأشخاص الناجحون فى التأثير على الآخرين على غرس أفكار بعينها فى عقولهم. ثم دفعهم إلى إعمال أفكارهم فيها وكأنها أفكارهم الخاصة إن الأسئلة تدفع كل أنواع المعاملات من مقابلات ومبيعات ومفاوضات إلى الأمام، على عكس الجمل الخيرية التى تضع فى طريقها عقبات تتطلب التخلص منها.

إن الأسئلة تمدك بالقوة اللازمة للسيطرة على محتوى المقابلة وطبيعتها وإيقاعها واتجاهها. كما يمكنك من خلالها التحكم فى الموضوعات التى ترغب فى مناقشتها وتلك التى ترغب فى تجنبها، وتحديد سعة المقابلة وطبيعتها أو الإسراع فى إيقاعها، إلى جانب إعادتها إلى مسارها الطبيعي. إذا تسببت الحديث إلى أمور جانبية فزمام المبادرة يكون دائماً فى يد المتسائل نتيجة لشعور الطرف لآخر بأنه يتحتم عليه الإجابة.

### الأسئلة هي إحدى أدوات الإقناع

يلجأ الكثيرون إلى تدعيم آرائهم بالمبررات بهدف إقناع الآخرين. غير أن الأفراد عادة لا يستجيبون لتلك الوسيلة الإقناعية لقد سجل كل من "نيل راكم" ومجموعة أبحاث "هوثايت" في بحث أجروه عن التفاوض أن طرح المبررات يفلح فقط في إقناع أولئك الذين يشاركونك الرأي بالفعل فإذا كنت متفقاً معي في تأييد اتجاه سياسي معين ، فستكون مستقبلاً جيداً لأية مبررات تتلقاها لتأييد تلك السياسة ، أما إذا كنت تعارض ذلك الاتجاه فكلما قدمت لك مزيداً من الأسباب كلما قابلت ذلك بمزيد من الحجج لتدعيم رأيك المعارض" هكذا ، يلجأ المتفاوضون الناجحون إلى الأسئلة ، لا للمبررات كأداة إقناعية رئيسية

### الأنواع المختلفة للأسئلة

#### الأسئلة المفتوحة

ما هي أكثر أنواع الأسئلة إقناعاً؟ كانت الإجابة الشائعة على هذا السؤال على مدى أعوام عديدة هي الأسئلة المفتوحة، فعلى سبيل المثال ، كان أغلب مدربي مندوبي المبيعات يعلمونهم أن الأسئلة المفتوحة هي الطريق إلى صفقات بيع ناجحة

إن الأسئلة المفتوحة هي التي لا يتم الإجابة عليها بكلمة واحدة - والتي تكون بداياتها النمذجية هي: ماذا ، كيف ، أو لماذا، وفيما يلي بعض نماذج الأسئلة المفتوحة:

ما هي المشاكل التي تواجهها في عملك؟

كيف تقدر تكلفة المرتجعات؟

لماذا تنخفض نسبة مبيعاتك؟

يرى مؤيدو الأسئلة المفتوحة أن قوة تأثيرها ترجع إلى أنها تدفع العميل إلى التحدث ، وتكشف عن معلومات جديدة

ومشكلة الأسئلة المفتوحة هي أنه بالرغم من أنها تنسح لمجال لمحادثة مفتوحة إلا أنها ليست وسيلة للإقناع أو اعتناق رأى مخالف. إن دور الأسئلة المفتوحة في واقع الأمر يقتصر على دفع الآخرين إلى التحدث، وإن كانت تلك نتيجة لا يضمن تحقيقها في جميع الأحوال. لقد سجل "نيل راكهام" في دراسة كبرى قام بها على ١٠,٠٠٠ عرض بيع في ٣٣ دولة مختلفة أنه ليست هناك علاقة بين الأسئلة المفتوحة ونسبة نجاح المبيعات، بل إنك عندما تطرح أسئلة مفتوحة على الآخرين تتلقى عادة إجابة بكلمة واحدة، أما إذا كان السؤال مغلقاً، فقد يظنون يتحدثون لنصف الساعة. بمعنى آخر، لا تكون تصرفات البشر مطابقة دائماً للافتراضات النظرية. وذلك لأن الأسئلة المغلقة هي التي يتم الإجابة عليها بكلمة واحدة، والعكس صحيح.

### الأسئلة المغلقة

إذا كان العميل يستجيب للأسئلة المفتوحة بحديث طويل، فيمكنك طرح أسئلة مغلقة لتحديد نطاق المحادثة في جانب معين، ثم دفعه بعد ذلك إلى الالتزام المرغوب، فالأسئلة المغلقة تتطلب إجابات محددة، وفيما يلي نماذج للأسئلة المغلقة:

أيهما تفضل: النموذج ذا اللون الأبيض أم الأحمر؟

هل يناسبك ٢٨ يونيو كحد أقصى للتسليم؟

### الأسئلة المثيرة للقلق

يتمثل الجانب السلبي لأغلب الأسئلة المفتوحة أو المغلقة في أنها لا تثير قلق الآخرين، فهي بذلك لا تدفع الآخرين إلى تغيير مواقفهم.

كان الراحل "بين فيلدمان" أعظم رجل مبيعات في العالم، فقد بلغت نسبة مبيعاته من وثائق التأمين على الحياة ما يزيد عن بليون دولار، كما أطلقت عليه موسوعة جينيس للأعمال لقب "أكثر جال المبيعات بروزاً في التاريخ". وكان في اعتقاد "فيلدمان" أن الأسئلة المثيرة للقلق هي السبيل إلى أي مقابلة مبيعات ناجحة.

استخدم السؤال ، لا الإخبار -إقناع الذات ، ذلك الفن الراقي ٢١٥

كان "بين" يضع يده أو لاً على مشكلة العميل التي لابد من أن تكون نقص التأمين اللازم لتغطية حالة طارئة فادحة ، ثم يتجه بعد ذلك إلى إثارة قلقه بقرض احتمال "ماذا يحدث لو قضيت نحبك في الغد؟ أظن أعمالك دائرة؟" " إن ذلك النوع من الأسئلة يجعل العميل ينتبه ويفكر فى عواقب عدم اتخاذ الإجراءات التأمينية الكافية.

لقد قدم "فيلدمان" لمدوبى المبيعات الجدد نصيحة بسيطة قم بإثارة اهتمام العميل ، ولن تجد وسيلة أفضل من سؤال مثير للقلق لهذا الغرض"

لقد كان "فيلدمان" يعنى تلك الحقيقة جيداً ، وهى أن العملاء لا يغيرون فكرهم من "إنى أعانى من مشكلة" إلى "إنى فى حاجة إلى خدمتكم" دون دفعهم إلى التفكير فى أثر المشكلة وعواقبها.

وكشفت دراسة "نيل راكهام" التى أجراها على ١٠,٠٠٠ عرض بيع عن نفس النتائج ، وهى أنه بمجرد أن يضع مندوب المبيعات الماهر يده على مشكلة العميل، فإنه يبدأ فى زعزعة موقفه، وذلك بإثارة عدم استقراره بما يطرحه من أسئلة موحية ، كما أطلق عليها "راكهام"

افترض الآن أنك تمتلك شركة شحن، وأنتك تواجه مشاكل تتعلق بنظام تسليم الطرود، حيث تكثر شكاوى العملاء من ضياع الطرود أو تأخر وصولها افترض أن أحد مندوبى مبيعات نظام البرامج الخاص بتتبع الطرود قد أجرى حواراً معك ، تمكن خلاله من دفعك إلى الاعتراف بأنك تعاني من مشكلة بشأن الطرود، إلا أن تكاليف النظام الذى يعرضه عليك باهظة ، تزيد عن تكاليف النظام الأساسى بنحو ٢٥٠,٠٠٠ دولارا بمعنى آخر أنك تدرك بالفعل أنك تعاني من مشكلة ما، ولكنك غير واثق من حاجتك إلى خدمته ذات السعر الباهظ.

يلجأ مندوبو المبيعات الماهرون فى هذا الموقف إلى طرح الأسئلة الموحية مثل:

ما هو تأثير تلك المشكلة على سمعتك عند عملائك الرئيسيين؟

هل لتلك المشكلة تأثير على توسعك فى المستقبل إلى أسواق جديدة؟

ما تأثيرها على مصداقية فريق المبيعات بشركتك؟

ما هو حجم الوقت /الصائع الذى يستغرقه فريق العمل فى تحديد الطرود المفقودة؟

إن أسئلة مثل هذه تضخم من حجم المشكلة فى ذهن العميل وتجعله يقبل فكرة دفع ٢٥٠,٠٠٠ دولار مقابل تلك الخدمة.

### الأسئلة التوجيهية

يتميز الأذكيا من الساعين للإقناع بالمهارة فى استخدام الأسئلة التوجيهية، إلى جانب أن أفضل المحامين يعدون خبراء فى استخدام الأسئلة التوجيهية لاستجواب الشهود والتأثير عليهم.

لقد أجرت "إليزابيث لوفتس" بحثاً عن أثر الأسئلة التوجيهية على شهادة شهود العيان. فى إحدى تجاربها، شاهد عدد من الأفراد فيلماً مدته دقيقة واحدة، يعرض حادث سيارة متعدد الفقرات، وألقت الأسئلة التالية بعد انتهاء العرض على ثلاث مجموعات مختلفة. طرحت على المجموعة الأولى السؤال: "كم كانت سرعة السيارتين بالتقريب عند التصادم" وطرحت على المجموعة الثانية السؤال: "كم كانت سرعة سير السيارتين عند التصادم؟" وعلى الثالثة "كم كانت سرعة سير السيارتين عند الاحتكاك؟"

النتائج: أجابت المجموعة الأولى بأن سرعة السيارتين كانت ٤٠,٨ ميلاً فى الساعة، وأجابت المجموعة الثانية بأن السرعة هى ٣٤,٠ ميلاً فى الساعة، بينما أجابت المجموعة الثالثة بأن السرعة هى ٣١,٨ ميلاً فى الساعة.

وهكذا ، لا يقتصر دور الأسئلة التوجيهية على تغيير أسلوبنا فى تفسير الحقائق فقط ولكنه يؤثر على ذاكرتنا. فى دراسة مبتكرة أخرى عرضت "لوفتيس" على بعض الأفراد فيلماً لحادث سيارة ، ثم ألقت على مجموعة منهم السؤال التالى: "هل ترون المصباح الأمامى المكسور؟" وعلى بقيتهم السؤال التالى: "هل رأيت المصباح الأمامى المكسور؟" فكانت نسبة إجابة المجموعة الأولى بـ "نعم" إلى المجموعة الثانية تتراوح من ١:٢ و ١:٣ فى حين لم يكن هناك مصباح أمامى مكسور فى الفيلم، وهكذا كان لهذا السؤال البسيط أثر فى تشوش ذاكرة الأفراد.

### الأسئلة البلاغية

السؤال البلاغي هو سؤال يجيب عليه السائل عقب إلقاءه ، بخلاف معظم أنواع الأسئلة الأخرى التي يتوقع من السامع الإجابة عليها مباشرة ، وتتفوق الأسئلة البلاغية عن الجمل الخبرية المباشرة في كونها تثير تفكير السامع ، مما يجعلها أكثر إقناعاً.

إن الشكل النموذجي الذي تأتي فيه الأسئلة البلاغية هو ملخصات الأحاديث والخطب. لقد هاجم "فينسينت بوجليوسى" ، المؤلف والمدعى العام الأسبق في كتابه ثورة الغضب (*Outrage*) مرافعة النيابة الواهية في محاكمة "أو. جيه. سيمبسون" ، وأعاد بعدئذ صياغة مرافعات النيابة الختامية. وضمن كتابته أسئلة بلاغية ، ويمكنك أن تلاحظ كيف تستحوذ أسئلته على انتباهك

إذا لم يكن مستر "سيمبسون" هو مرتكب تلك الجرائم ، فمن إذن؟ من غيره لديه الدافع لارتكابها ؟ إننا نعلم أن مستر "سيمبسون" قد اعتدى على زوجته بالضرب بوحشية إلى الحد الذي جعلها تستدعى الشرطة لتسع مرات... فمن عساه يكون لديه الدافع غيره لقتل هذين الشابين

(رون جولدمان ونيكولى سيمبسون)؟

"ما الذى يدفع أى شخص على صلة بهما لقتل أحدهما ، فضلاً عن كليهما ، بتلك الطريقة الوحشية المروعة؟" "من فى حياة هذين الشابين قد يكون لديه الدافع لاستئجار قاتل للقضاء على أى منهما؟" "ما أطلبه منك هو أن تعيد طرح ذلك السؤال على نفسك فى قاعة المحلفين. من غيره لديه الدافع لقتل "رون ونيكولى" ، بتلك الطريقة الوحشية المروعة ؟" "ببساطة ، ليس هناك سوى "أو.جيه. سيمبسون" ، المدعى عليه فى هذه القضية"

### فن إعطاء معلومات مرجعية

بغض النظر عن نوع السؤال المستخدم ، يحرص راغبو الإقناع على الإصغاء إلى الطرف الآخر. إنهم مستمعون إيجابيون ، لا تثير الكلمات الانفعالية حنقهم. فهم يحاولون ألا يصدروا حكماً شخصياً ، وأن يستوعبوا وجهة نظر الطرف

الآخر، ويبحثون في ثنايا الكلمات المنطوقة عن المحتوى العاطفي للرسالة، والذي يتضح من مستوى الصوت ولغة الجسد، فهم يدركون أنها تكشف عن أمور أهم مما يفصح عنها الحديث.

### الإنصات التأملی

إن التفكير ملياً في فحوى حديث الطرف الآخر أو مشاعره أو إعادة صياغتها تعد واحدة من أفضل الوسائل لتأكيد إنصاتك للمتحدث واستيعابك لحديثه.

### عكس المحتوى

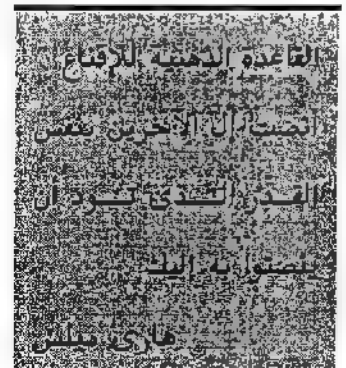
افترض أن مشرفة النشر الإلكتروني دلفت إلى مكتبك وهي وقد ظهر عليها الانزعاج، صائحة "إن الجميع لا يلتزمون بمتطلبات النظام الجديد" ثم تضيف "ليس هناك من يستخدم نظام الحجز، خاصة المدراء الإداريون، فكلهم يريد إنجاز كل شيء في الحال. لا أدري كيف يمكنني الانتهاء من تقرير الآلة الشهرى وتقديمه لك".

فيكون ردك "يبدو أن إلزام بعض المدراء بالنظام الجديد يمثل مشكلة بالنسبة لك. أليس هذا ما تعنيه؟" إن هذا الحوار المختصر يكشف عن أسس الاستماع التأملی.

إن إعادة الصياغة ينبغي أن تتصف بالدقة والبساطة وسهولة الفهم لتولد الأثر الجيد، فقد تؤدي المبالغة في الإطناب إلى قطع تسلسل أفكار المتحدث وإعادتها بشكل مؤثر يتم بها عرض فحوى رسالة المتحدث والمرور سريعاً على نقاط الحديث وعكس كلمات المتحدث وفوق كل شيء، تؤكد إعادة الصياغة استيعابك للحديث.

أحذر من أن تقع في فخ ترديد كلمات الشخص الآخر كالبيفاه، فإعادة الصياغة ليست هي مجرد ترديد الكلمات كما هي، فتلك عملية تعرقل تطور المحادثة، أما إعادة الصياغة فإنها فتشجع على النقاش، لذا، تجنب تكرار كلمات المتحدث كما هي.

العبارات المستخدمة في إعادة صياغة المحتوى هي:





يبدو أن

بمعنى آخر

هكذا

هكذا ، فأنت تعنى

على ما يبدو

ما تعنيه هو أن

أعتقد

يجب عليك أن تدرك أن إعادة الصياغة بشكل مؤثر يعنى عدم دقة الفهم ،  
فأنت لا تطمئن إلى كون تفسيرك للحديث صحيحاً إلا عندما يجيبك الشخص  
الآخر بـ نعم، هذا هو ما أقصده!" أو بعبارة مشابهة

### إعادة صياغة المشاعر

لا يقتصر المستمعون الفعليون على إعادة صياغة الحقائق، ولكنهم يتجاوزونها  
إلى المشاعر ، فأى شخص يتحدث إليك بنغمة عاطفية يرغب فى الأساس فى  
فهم الطرف الآخر لمشاعره واعترافه بها.

افترض أن مديرة مكتبك أثارت حواراً معك بشأن وظيفتها ، فقالت إنى  
أعمل فى هذا المكان منذ أربع سنوات ، ومازلت أؤدى تلك المهام المعتادة التى  
أستطيع أن أؤديها الآن وأنا مقمضة العينين لقد كنت أود أن أؤدى بعض  
الأعمال الحسابية ، إلا أن ذلك لم يحدث"

وأنك أجبت بالتالى " يبدو أنك تشعرين بالملل والإحباط "ليس كذلك؟" إن  
إدراكك لمشاعرها، وتحديدها وتقبلك لها، يضع الأساس لمناقشة بناءة

إن الاستماع التحليلى هو الأساس لعملية الإقناع الناجحة ، فإعادة الصياغة  
بشكل جيد له المزايا التالية

تشجيع الطرف الآخر على الاستمرار فى الحديث.

تصحيح سوء الفهم والاستنتاجات الخاطئة وسوء التفسير

التأكيد على حسن إنصاتك للمتحدث.  
إدراك احتياجات الطرف الآخر بشكل أكبر.  
مساعدتك على تذكر نقاط الحديث.  
إيجاد نوع من الألفة والاحترام المتبادل

### التلخيص

أحياناً تنحرف المقابلات عن المسار المحدد لها، ومن أجل إعادتها إلى مسارها عليك بتلخيص أهم نقاطها.

يساعد التلخيص على إعادة تركيز الانتباه في موضوعات المقابلة. ينبغي أن يكون التلخيص موجزاً، فلا يوجد من يرغب في الاستماع إلى حديث طويل مفصل، ويجب أن يكون التلخيص متوازناً، وأن يغطي وجهات نظر ومقترحات كلا الطرفين. إذا ظن الطرف الآخر أن التلخيص الذي تقدمه ليس بفضاء فاطلب منه أن يقدم التلخيص الخاص به، حتى تتوصلا إلى نقطة اتفاق. من تقديم تلخيص من جانب واحد يثير مزيداً من الجدل، أما التلخيص المتوازن فبمقدوره أن يحسن مناخ التفاوض بشكل ملحوظ:

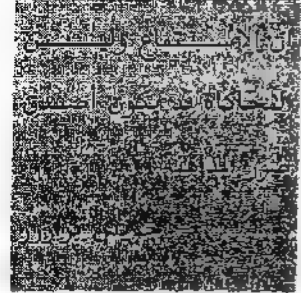
"أشعر "يا بيتر" أننا قد انحرفنا عن المسار المحدد للحديث. دعني أرى إذا كان بإمكانني تلخيص النقاط الرئيسية التي قمنا بتغطيتها.

"أود أن أخلص النقاط الرئيسية للمقابلة الأخيرة، وذلك من أجل التوضيح  
"دعني أخلص الموضوعات الرئيسية، من وجهة نظري"

اعتمد على التلخيص في جميع مراحل المقابلة، وبصورة خاصة

- عندما تتداخل المواقف والمجادلات مع الموضوعات الرئيسية
  - عندما تشعر بأن وجهات نظرك لم يتم إدراكها أو تقديرها
- استيعابها جيداً.

- عندما تشعر بأن الوقت قد حان لإنهاء النقاش.
- عند التوصل إلى اتفاق؛ وذلك للتأكد من أن كليكما مستوعبان للاتفاق عليه بنفس الصورة.



## مسررات قناع

- ١ اتبع أسلوب المناقشات الجماعية ، بدلاً من إلقاء المحاضرات لإقناع الآخرين ، فإن إقناع الذات يفوق الإلحاح في قوة التأثير.
- ٢ ادفع العميل إلى المشاركة والتصور، إذا كنت ترغب في درجة أقوى من التأثير ، والتفاعل من جانب الطرف الآخر.
- ٣ اعتمد على الأسئلة ، بدلاً من الأساليب الخبيرة ، للسيطرة على محتوى المقابلة وطابعها وإيقاعها واتجاهها، فالأسئلة تغرس أفكارك في عقل الطرف الآخر.
- ٤ اطرح أسئلة مفتوحة عندما ترغب في دفع الطرف الآخر إلى التحدث.
- ٥ اطرح أسئلة مغلقة لتحديد نطاق المحادثة في جانب معين ، وللحصول على تفاصيل بعينها ، ولتحويل اتجاهها، لدفع الطرف الآخر إلى التزام ما.
- ٦ اطرح أسئلة مثيرة للقلق عندما ترغب في دفع الطرف الآخر إلى التفكير بجدية في دلائل أو آثار مسألة أو مشكلة ما.
- ٧ اطرح أسئلة توجيهية عندما ترغب في غرس معلومات بعينها في عقل المستمع.
- ٨ اطرح أسئلة بلاغية عندما ترغب في التأثير على شخص لقبول نتيجة حتمية محددة.
- ٩ كن مستمعاً نشطاً أكد استيعابك لاحتياجات الطرف الآخر بإعادة صياغة محتوى حديثه والمشاعر التي يعكسها قم بتلخيص نقاط الحديث خلال المحادثة.

## كيفية الوصول لمختلف المجموعات والتأثير عليها

### هئية استراتيجيتك لإقناع جمهورك

أكبر الأخطاء التي يرتكبها هواة الإقناع هي عندما يتعاملون مع جميع الحاضرين بأسلوب واحد. هناك ستة على الأقل من أنواع النظارة وكل نوع يتطلب استراتيجية إقناع تختلف عن الأخرى

#### أنواع الجمهور الستة

- ١- *الجمهور المعارض*: هذه المجموعة تخالفك وقد تتخذ ضدك موقفاً معاكساً
- ٢- *الجمهور المحايد*: هذه المجموعة تقدر موقفك وتتفهمه، ولكنها تحتاج إلى إقناع.
- ٣- *الجمهور غير المهتم* لدى هذه المجموعة معلومات بالقضايا التي تريد تناولها، ولا يعنيها أقل من ذلك
- ٤- *الجمهور غير العن*: تنقصه معلومات ضرورية لإقناعه.
- ٥- *الجمهور المؤازر*: هذا الجمهور يتفق معك سلفاً
- ٦- *الجمهور المختلط*: له وجهات نظر مختلفة.

#### تحليل الجمهور

هناك ثلاث مناطق وثلاثة أسئلة هامة لمواجهة الجمهور وتحليله قبل اختيار استراتيجية للإقناع.

١- المعرفة: ما يعرفه جمهورى عن الموضوع الذى أزعج الحديث عنه.

٢- الاهتمام: مدى اهتمام الجمهور بموضوعى.

٣- المؤازرة: مدى الدعم والمؤازرة لوجهات نظرى من جانبه.

إن إجاباتك على هذه الأسئلة الثلاثة تتيح لك تصنيف جمهورك فى واحد من التصنيفات الستة السابقة، وتقرير استراتيجيتك تبعاً لذلك.

### إقناع مختلف الجماهير

إن إقناع أنماط الجماهير الستة على اختلافها يتطلب ست طرق مختلفة

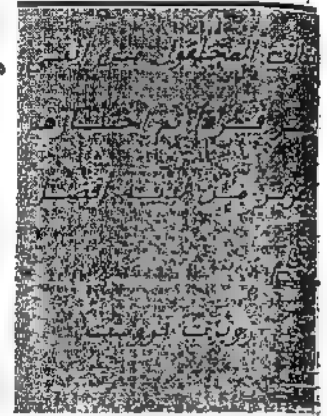
هى:

١- إقناع الجمهور المعارض. إن هذا الجمهور لا يوافق على مقترحاتك ويشعر بقوته مثلك، غير أنه يعارض آراءك، وبسبب هذه الاختلافات بينكم، فإن هذا الجمهور يشك فى مدى مصداقيتك وتفتح ذهنك؛ ولأننا نميل أيضاً لكراهية من يعارضنا فى آرائنا فلا بد من التغلب على الخلافات الشخصية.

بإدء ذى بدء يلزم تحضير الجمهور المعارض إلى المرحلة التى ينصت لك فيها ويمالج وجهات نظرك، ولا بأس من بعض المرح فى شكل قصة مثلاً، مما يعد طريقة جيدة لإحراز علاقات وثام مبدئية.

عليك بالتركيز على أوجه الاتفاق المشتركة بينكم قبل معالجة أوجه الخلاف

لا تبدأ العرض بهجوم مباشر، حتى لا تخسر جمهورك وتزيد من معارضته لك إن المصداقية هامة لا سيما مع الجمهور المعارض، ولذا عليك باقتناص كل فرصة لتوضيح وجهة نظرك وخبراتك، وعليك أيضاً أن تذكر الخبراء الذين يحترمهم جمهورك، حتى إذا لم يكونوا من الخبراء المفضلين لديك، وكن عادلاً عندما تذكر الحقائق والإحصائيات، مع ذكر المصادر والمراجع التى تؤيد عدالتك، ولا تذكر أى أقاويل ما لم تكن مؤيدة ببراهين قوية، مع مراعاة تجنب المبالغة، وإذا ساورك شك فالزم الجانب الحذر فى مزاعمك وابتعد

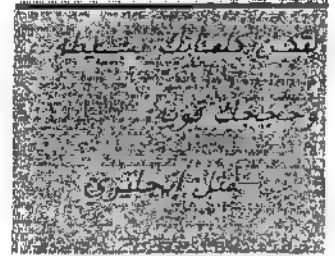


عن الأمثلة الافتراضية مؤكداً على أن كل دراساتك وأمثلتك معتمدة. واستقاة من واقع الحياة.

لا تخبر الجمهور بأنك سوف تغير من طريقة تفكيرهم؛ حتى لا تثير حفيظتهم ضدك، بما يزيد مقاومتهم لك.

ركز على أنك تنشئ فائدة مكسب مشترك وليس مكسباً من جانب واحد، ولا تتوقع تغييرات أساسية في الاتجاه، والتمس القليل للحصول على ما تريد بدلاً من التماس الكثير، فيفقدك ما تريد وتواجه الرفض، وإذا استطعت تحييد جمهور معارض فقد حققت تقدماً، ولن يقاومك، وذلك بمثابة الفرق بين النجاح والفشل عندما تتعامل مع هذه المجموعة.

٢- إقناع الجمهور المحايد: الجمهور المحايد لا يؤيدك ولا يعارضك، فهو يفهم القضية، ولكنه في حاجة إلى توجيه وإرشاد، وعليك بذكر المزايا في اقتراحاتك مقرونة بالفوائد التي تعود على جمهورك، حيث إنه يتردد في التزاماته.



ولتكن وجهات نظرك محددة من خلال ثلاث رسائل واضحة دامغة، مؤيدة بشهادات الخبراء وآرائهم وإحصائياتهم ودراساتهم، مع التركيز القوي على الأمثلة الواضحة المألوفة للجمهور.

عليك بسرد القصص والتجارب الشخصية والتشبيهات حتى تثير انفعالات المستمعين

لا تنس ذكر الجوانب السلبية، بشأن عدم قبول اقتراحاتك؛ وحذر الحاضرين من أي منافس أو أعداء مشتركين قد يستغلوا تكاسلهم.

قدم البراهين ووضح قضيتك، ولا بأس من الاعتراف بفضل وجهات نظر أخرى.

٣- إقناع الجمهور غير المهتم: إن مواجهة جمهور غير مهتم أصعب كثيراً من مواجهة جمهور محايد، لأن الجمهور غير المهتم يعلم عن موضوعك، ولكنه لا يبالي كثيراً إذ إن القضية قد تكون مملة بالنسبة له أو قد لا تناسبه.

يحتاج الجمهور غير المهتم إلى تنشيط وتفعيل ، وأول مهمة هي جذب انتباهه باستخدام قصة أو عنوان رئيسي أو حقيقة مثيرة أما المهمة الثانية فهي أن تجعله يهتم بالأمر بأن تبين له مدى تأثير الموضوع عليه. وأخيراً ، دعم قضيتك بثلاث أو خمس حقائق مؤيدة بالشهادات من ذرى الخبرة وبالإحصائيات.

٤- *إقناع الجمهور غير العلى*: هذا الجمهور تنقصه المعلومات، فهو لا يدري كيف يتصرف ؛ ولذلك فهو فى حاجة إلى تعليم.

ابدأ ببيان مصداقيتك واعرض خبراتك ومؤهلاتك. لا تفرق جمهورك بالبيانات، ولكن حدد عرضك بثلاث نقاط منطقية سهلة الفهم والمتابعة، مؤيدة بالإحصائيات ولأمثلة المتماكة القوية ، وبدون إرباك الجمهور بتناول الحجج ونقاشها بشأن قضية ما، وليكن هناك وقت كاف فى النهاية من أجل امتداد المناقشة

٥- *إقناع الجمهور المؤازر*: هذا الجمهور معك سلفاً ، ومهمتك من حيث الإقناع، لأنه يتفق معك سلفاً- هى إعادة شحنه والتأكد من أنه قد التزم بخطة عمل.

إن مهمتك الأولى هو إشعال حماس المجموعة بخطاب منعم بالحيوية. عزز التزامهم بقصص النجاح والاستشهادات الحيوية.

وليس مطلوباً منك البرهنة على قضيتك ، ولذلك فليس هنالك ما يدعو لعرض وجهة نظر متوازنة.

وعليك بأن تذكر كل فرد بما يشارك به فى المجموعة، وركز على زيادة الإنجاز بالتعاون بين الفريق (T.E.A.M.) (فمعاً ينجز كل فرد أكثر) ،

حصن جمهورك ضد معارك المستقبل عن طريق توضيح حجج الخصم المحتملة وتنفيذها حجة حجة، وفى النهاية عليك بعرض خطة عمل تفصيلية ذات مواعيد زمنية واضحة

٦- إقناع الجمهور المختلط: القليل جداً من الجماهير هم من الجمهور المحايد، أما معظم الجماهير فمن نوع الجمهور المختلط الذى يمثل مجموعة متباينة من وجهات النظر.

أولاً، تعرف على من تريد كسبه من بين الجمهور، وعين أى الطوائف يكون لها النفوذ الأكبر، وكذلك أى الطوائف أكثر عدداً، ثم ركز مجهوداتك على المجموعات التى تهلك.

ثانياً، وعلى قدر الإمكان، احتكم إلى المجموعات المختلفة فى جمهورك بالنسبة إلى أجزاء مختلفة من رسالتك، وابحث عن الطرق المبتكرة للتأثير على كل مجموعة فرعية بأن تعرض على كل منهم منفعة مختلفة، وعليك أن تتحرى الغذاء الأمثل الذى يروق للأبناء، وفى نفس الوقت تؤكد للآباء بأن هذا الغذاء صحى ومفيد.

ثالثاً، لا تعد بكل شيء لكل فرد، فإذا كان فى جمهورك مجموعات ذات برامج تنافسية، فقد تكون النتيجة النهائية نفور الجميع إن أسهل طرق سحب الثقة من السياسى هى أن تثبت له أنه يقدم وعوداً متضاربة للمجموعات المختلفة إن السياسى الذى يخبر الفلاحين بأنه يدعم المزارع بالإعانات ثم يخبر عمال المصانع بأنه يدعم الغذاء ليكون سعره أقل، فإنه من السهل أن يكسب ثقة كلتا المجموعتين.

### إعداد أهداف واقعية سهلة الإنجاز

يخطئ الكثيرون عندما يحاولون إنجاز الكثير، فمثلاً يحاولون تحويل الخصم المعارض إلى مؤيد ويظنون أنهم فشلوا عندما يتخاذل الخصم عن التحول إلى متعصب ثانية.

إن التحولات على نطاق كامل من معارضة نشطة إلى دعم فعال نادراً ما تحدث، فإذا ما قمت بتحجيد فرد معارض فأنت موفق، لأن ذلك صعب المنال، ولكن ينبغي أن تعد حقيقة أنهم أصبحوا لايعارضونك إنما هو نصر لك



### تحقيق الاتساق المعرفي

إن واحداً من الأسباب التي تجعلنا نقاوم التغييرات الجذرية في الاتجاه هو حاجتنا النفسية للاتساق المعرفي التي تشير إلى احتياجنا للتوفيق بين أي معلومات جديدة وبين اتجاهاتنا الفعلية ومعتقداتنا وسلوكياتنا.

فإذا سمعنا برسالة تصطدم بمعتقداتنا الموجودة فيمكننا أن نفندھا بالحجج، ونرفضها أو نفسرها من جديد ونقبلها؛ وعادة، إذا كانت الرسالة واضحة وتتطوى على تحذيرات وتهديدات فإننا نلفظها، فمثلاً، يميل المدخنون إلى نبذ الدليل الواضح بأن تدخين السجائر يؤدي إلى سرطان الرئة وغيرها.

أما المعلومات الجديدة التي تتحدى معتقداتنا فإنها تؤدي إلى الإجهاد والتوتر، وأسهل طريقة للتخلص من هذا الإجهاد والتوتر هي نبذ المعلومات الجديدة أو إعادة تفسيرها.

### الحكم على "سمبسون"

عندما أقر المحلفون في محاكمة أو. جى. سمبسون أنه غير مذنب ثار الأمريكيون البيض، وأظهر استفتاء أن ٦٥٪ من البيض لم يوافقوا على الحكم، وكما أظهر الاستفتاء أن ٧٧٪ من الأمريكيين من أصل أفريقي قد وافقوا على الحكم.

كيف إذن تتعارض مجموعتان استمعنا إلى الحكم من نفس الوسط الإعلامى؟.

بينت المقابلات الشخصية أن كلتا المجموعتين قامت بتفسير نفس الدليل بصورة مختلفة تماماً. فالأمريكان من أصل أفريقي (٧٥٪) اعتقدوا أن الشرطة قد أخفت الدليل عن الدفاع، أما البيض فقد نبذوا نفس الدليل.

وعلى أية حال فعندما تأخذ في اعتبارك المعاملات السلبية التي يتبعها الأفارقة الأمريكيين مع الشرطة، فلا تُعَدُّ أمراً غريباً، فإنهم يفوقون البيض إلى حد كبير بشأن الخبرات لشخصية بمضايقات الشرطة، وجميعنا يفسر المعلومات الجديدة في ضوء خبراتنا السابقة.

### العلم بالمناطق

قبل أن تحاول إقناع أى من الأفراد والمجموعات، فمن المفيد ملاحظة أى المناطق هى الأنسب لكل منهم، فالرفض هو المنطقة الحمراء، وعدم الالتزام (المنطقة الصفراء) والموافقة أو القبول (المنطقة الخضراء). ( انظر الشكل). ملاحظة عادة ما يتطلب الأمر وقتاً وعقد اجتماعات لرحضة فرد مؤمن بآراء جامدة حول موضوع ما، من الرفض ( المنطقة الحمراء) إلى الموافقة أو القبول (المنطقة الخضراء)

### مناطق القبول والرفض



المنطقة الحمراء

رفض - اتجاه سلبي

المنطقة الصفراء

عدم التزام - اتجاه محايد

المنطقة الخضراء

قبول - اتجاه إيجابي

### روزفلت وإقناع الخطوة بخطوة

إن يكن ثمة سياسى قد أدرك كيف يحرك جمهوراً من الرفض إلى الموافقة فى سلسلة من التحركات - على مدى فترة طويلة - فإن هذا السياسى هو فرانكلين روزفلت، وعلى عكس الرؤساء الحاليين ، فإن روزفلت كان يشارك فى تحضير جميع خطبه الرئيسية، ويخصص كل شهر خمس أمسيات أو ست لدراسة ما سوف يليه.

لقد أدرك روزفلت أن الرؤساء العظام ينبغي أن يكونوا على أعظم مستوى من الإقناع، ولقد استطاع أن يكسب لصفه الجمهور الأمريكى تجاه برنامج العمل

الجديد ، الذى ابتكره شخصياً ، وذلك بفضل خطبه التى كان ينسجها ببراعة واقتدار.

أما أروع مثال كان يتبعه روزفلت للإقناع خطوة بخطوة فهو توفيقه فى تحويل رأى العام الأمريكى حيال الشؤون الخارجية من العزلة والحيادية ومقاومة التورط فى الشؤون الأوروبية (عام ١٩٣٧) إلى حيث أصبحت الولايات المتحدة متأهبة لدعم وتوفير المساعدة والمعونة لبريطانيا فى قتالها ضد هتلر (عام ١٩٤٠)

وفى شهر أكتوبر عام ١٩٣٧ ، حذر روزفلت الأمريكين من انعدام الشرعية الدولية ، التى اعتبرها وباءً ينبغى وقفه ، وهنا كانت اللغة غامضة إلى حد بعيد ، ولم يكن هناك ما يشير إلى التورط فى الشؤون الأوروبية أو الانحياز ، وفى عام ١٩٣٨ و ١٩٣٩ ، استطاع روزفلت أن يهدئ رأى العام الأمريكى بكلمات أقوى.

ومع الغزو النازى لبولندا فى سبتمبر عام ١٩٣٩ ، استطاع أن يروج لسياسة التسليح بالدفع والتحميل ، وبمقتضاه تبيع أمريكا السلاح للحلفاء دون أن تتورط فى الحرب ، ولقد أدرك الاتجاه السائد للبلاد تماماً وهو: عليك بتقديم الدعم للحلفاء دون الاشتراك فى الحرب

وفى نهاية عام ١٩٤٠ ، كان إفلاس بريطانيا التام ، وفى حينها كان رأى العام الأمريكى مهياً لاقتراح روزفلت اللاحق: أقرض وأجر ، وهى خطة أمريكية بإرسال السلاح لبريطانيا كقرض يسدد بعد الحرب ، وفى ظل ذلك كان هناك مؤشر لرأى أمريكى معارض بشدة ، يتمثل فى المواطنين الذين كانوا يعتقدون أن القتال فى أوروبا ليس له طائل وأن على روزفلت أن يحتفظ بالسلاح من أجل الدفاع عن الوطن الأمريكى.

وفى ٢٩ ديسمبر ١٩٤٠ ألقى روزفلت ما اعتبره أهم خطبة كرئيس للولايات المتحدة بعد خطابه السابق فى مارس عام ١٩٣٣

ولقد عكف روزفلت وفريق العمل المكون من أربعة من الكتاب ليل نهار على تحرير أفضل العبارات ، وفى خطابه إلى الأمة أعلن روزفلت أنه كان من المحال وضع حد لهتلر ، على حد قوله : "ليس فى طاقة أى إنسان أن يحول التمر إلى مر يربت على جسده" لقد كان انتصار الحلفاء أمراً ضرورياً من أجل

الأمم المتحدة، وكانت شعوب أوروبا الحرة في حاجة إلى السلاح وإن على أمريكا أن تكون الترسانة العظمى للديموقراطية"

لقد كان الخطاب نصراً كبيراً، وتجمع المواطنون في لندن حول أجهزة المذياع، يهتفون ويهللون لسماع كلمات روزفلت. إن خطاب ترسانة الديموقراطية كما أطلق عليه رفع عدد الأمريكيين الراغبين في مساعدة بريطانيا بالكاد، من نسبة ٥٠ بالمائة إلى ٦٠ بالمائة.

واستمع ستة وسبعون في المائة من الأمريكيين لخطاب ترسانة الديموقراطية لروزفلت مما يعد رقماً قياسياً في الإنصات لخطاب للرئاسة، وفي هذا اليوم حدث هبوط في عدد الذاهبين للمسارح.

وفي غضون ثلاث سنوات في ظل الإقناع خطوة بخطوة، حول روزفلت الشعب الأمريكي من المعارضة إلى الرغبة في مساعدة بريطانيا ودعمها إبان الحرب.

## مؤشرات الإقناع

- ١ عليك بتحديد الجمهور المعارض ببيان مصداقيتك، وذلك بالدليل القوي وشهادة الخبراء.
- ٢ عليك بتحويل الجمهور المحايد بعرض مزايا اقتراحك.
- ٣ نشط الجمهور غير المهتم بواسطة القصص والحقائق الدامغة وأنسب المعلومات.
- ٤ علم الجمهور المتماثل بعرض منطقي، صادق سهل، مدعم بروايتين أو أكثر.
- ٥ حدد نشاط الجمهور المؤيد بخطاب مثير يحثه على ممارسة العمل.
- ٦ ركز إيقاعك على المجموعات الفرعية التي تتمتع بأكثر نفوذ، وذلك في الجمهور المختلط.
- ٧ لا تعد الناس بكل شيء، وإلا فقدت مصداقيتك.
- ٨ عليك بإعداد أهداف واقعية، ويمكن إنجازها. إن التحولات بصورة كاملة أمر نادر، وإذا حيدت شخصاً معارضاً، فإنك تكون قد أحرزت نجاحاً.
- ٩ استخدم نظام المناطق الحمراء والصفراء والخضراء لسرعة توجيه اتجاه الفرد وموقفه وكذلك اتجاه المجموعة وموقفها؛ من أجل إقناعها.
- ١٠ إذا أردت تحقيق تغير جذري، فعليك بإعداد سلسلة من التغييرات تبعاً لبدء التغيير التدريجي خطوة بخطوة.

## الاستراتيجية ببساطة ووضوح

كيف يمكنك التفوق على خصومك في

الفكر والبدئية

استراتيجية التركيز والتخفيف

من السهل أن يفقد المرء ملامح هدفه أو استراتيجية الإقناع، إذا ما أخذنا في الاعتبار مئات الحيل التي يستخدمها محترفو الإقناع

ولقد طور باحث الإقناع هوف رانك نموذجاً بسيطاً، إلا أنه عملي جداً ليعين على الكيفية التي يفكر بها محترفو الإقناع تفكيراً استراتيجياً، وقد طور النموذج - ليساعد الناس حتى يكونوا مستقبليين ناقدين للإقناع، وعلى الرغم من ذلك، فإن هذا النموذج يعد أداة فعالة في التخطيط.

أطلق رانك على نموذجهِ اسم مخطط التركيز والتخفيف، ذلك أن المقنعين يستخدمون استراتيجيتين عريضتين لتحقيق أهدافهم، فباستطاعتهم أن يركزوا أو أن يظهروا إحدى السمات التي يريدون إبرازها، سواء كانت منتجاً، أو رجلاً سياسياً، أو فكرة، كما أن بإمكانهم أن يستخفوا بالنقاط التي ينجذبونها وغالباً ما يقومون بكلا الفعلين، ويكون بمقدور المقنعين الناجحين أن يحولوا اهتمامنا عما يريدون إخفاءه وأن يركزوا أعيننا على ما يريدون أن نراه، كما يفعل ذوو الحسد الملهمون.

ويكون بمقدور المقنعين إذا ما فكرنا في الإقناع بهذه الطريقة أن:

- ١- يركزوا على النقاط القوية لديهم.
- ٢- يركزوا على نقاط ضعف خصومهم.
- ٣- يقللوا نقاط ضعفهم.
- ٤- يضعفوا نقاط قوة خصومهم.

إن الإقناع هو فن

تحويل كائنات

الغرائبية إلى

كائنات

كاملة

إبراهيم

## التركيز

إن باستطاعتنا إذا ما ركزنا على النقاط الجيدة التي لدينا أو إذا ركزنا على ضعف نقاط خصومنا أن نتخير عدداً من الحيل، على أن أكثر هذه الحيل شهرة هي التكرار، والملازمة، والتأليف.

١- /التكرار يعد أبسط الطرق للتركيز على النقاط الجيدة أو السيئة لفتج أو رجل سياسى أو فكرة هو تكرار نفس الفكرة مراراً

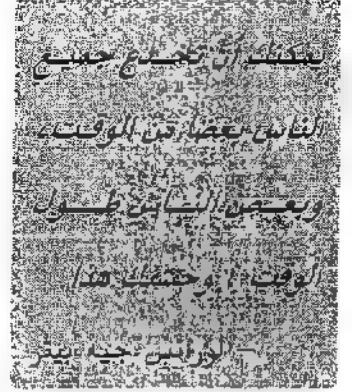
وتعتمد فعالية معظم الإعلانات على التكرار المستمر لنقطة واحدة.

بيع عقاقير ارتفاع ضغط الدم باهظة الثمن. حينما يتعلق أمر علاج ارتفاع ضغط الدم بأحد العقارات المضادة له؛ فإن رأى الطبى يؤيد بشكل كبير وصف مانعات البيتا أو المدرات للبول رخيصة الثمن، فقد صرحت لجنة لعلماء القلب شكلها المعهد القومى للصحة عام ١٩٩٧ بأنه فى غياب المضاعفات ينبغي وصف مانعات البيتا والمدرات للبول الرخيصة الثمن

لكن على الرغم من ذلك فإن وصف الأدوية غير باهظة الثمن ومبيعاتها وهى مانعات البيتا والمدرات للبول قد هبطا هبوطاً مذهلاً، وفى الوقت نفسه ارتفعت مبيعات مانعات الكالسيوم ومانعات مستخلصات الغدة الكظرية (ACE) الأبهظ ثمناً ارتفاعاً هائلاً، رغم أن هناك دليلاً على أن هذين المنتجين ليسا بأفضل من سابقيهما.

فما الذى أدى إلى ارتفاع مبيعات العقاقير الأغلى ثمناً، والتي لم يستوثق من فعاليتها؟ السبب فى ذلك هو تكرار الإعلانات، فقد تم الإعلان بغزارة عن مانعات الكالسيوم الأغلى ثمناً والأكثر ربحاً، وعلى العكس من ذلك فإن إعلانات المدرات للبول ومانعات البيتا الأقل ربحاً قد اختفت تماماً.

وتعمل شركات العقاقير على دعم إعلاناتها بحملات تسويقية، ويقوم ممثلو شركات الأدوية بمنح الممارسين كثيراً من العينات المجانية آملين أن يقدموها إلى المرضى، وتشير مجلة بزنس ويك إلى أن المريض أو المريضة متى تناولا الدواء وكان ناجحاً فإنهما يرفضان تغييره، ولو إلى علاج أقل سعراً



٢- **اللازمة** وهي إحدى الحيل القوية للتركيز ، فيحاول معارضو إجراء التجارب على الحيوان على سبيل المثال الوشية بخصومهم ، بوصفهم بالقسوة والوحشية

ودائماً ما يقترن نجوم الرياضة و"منتجات" متنوعة تتراوح ما بين أحذية الرياضة ووجبات الإفطار وقد صممت هذه الموفقات ، بحيث تركز على النواحي الطبية للمنتجات.

٣- **التأليف**. إن من أسهل الطرق للتركيز على رسالة ما هو تغيير هيكل الرسالة، وفيما يتعلق بالتأليف، فإن أحد الخبراء في ذلك هو الرئيس الأسبق رونالد ريغان؛ فقد فطن أكثر من أي رئيس قبله إلى الكيفية التي يصور بها رسالة مرئية للتلفزيون.

وقد كان مصمماً لكل نشاط رئاسي لقطة تتراوح مدتها بين دقيقة أو دقيقتين في أخبار المساء، وقد قال ما يكل ديغر نائب رئيس الأركان في عهد ريغان "كنا نقوم بقراءة جدول أعمال الرئيس يوماً بيوم وساعة بساعة ونستنتج ما نود أن نؤول إليه القصة في نهاية كل يوم وكل أسبوع، وقد نجح ذلك بنسبة ٩٠٪".

### التخفيف

نادراً ما يرغب المقنعون في تركيز انتباهنا على نقاط ضعفهم ، ونادراً ما يرغبون في تعزيز النقاط القوية لمنافسيهم، لأسباب مماثلة، بل إن ما يرغب فيه المقنع هو تهوين ضعفه، أو التقليل من النقاط الجيدة لمنافسيه.

وأكثر الحيل شهرة للتخفيف ثلاث وهي، الحذف، والتحويل، والإرباك.

١- **الحذف**. وهو ببساطة إغفال المعلومات المدمرة، وتكون النتيجة أن يقدم لنا نصف الحقيقة أو دليلاً متحيزاً ويقوم الساسة بفعل ذلك في جميع الأوقات ، ففي الحملة الرئاسية لعام ١٩٩٢ ، لم يذكر مطلقاً أن بيل كلينتون تهرب من حرب فيتنام.

٢- **التحويل**. ويتألف التحويل من إبعاد التركيز عن نقاط ضعف الفرد أو عن نقاط القوة لدى خصمه ، ففي عام ١٩٩٨ تمكن الرئيس كلينتون من تحويل بعض تركيز وسائل الإعلام عن فضائحه الجنسية بقيامه برحلة ناجحة إلى أفريقيا.



٣- الإرباك أما الطريقة الأخيرة للتضييق من حدود المرء أو للتقليل من قوة غريمه فهي إيجاد الارتباك، ويستطيع المقنعون أن يوجدوا الارتباك بطريقة نموذجية، عن طريق تعقيدهم قضية بسيطة باستخدام المصطلحات بدلاً من اللغة اليومية، وبالحوض في المنطق الخاطيء.

فقد قامت شركات التدخين عبر السنين بإنفاق الملايين لتهدوين ونفى الآثار السيئة للتدخين، وإضعاف العلاقة بين التدخين ومرض السرطان ، وإيجاد إرباك ترعى هذه الصناعة الأبحاث عن المسببات الأخرى لمرض السرطان التى من بينها الضغط والجينات ، ولن يكون بوسع العوام المرتبكين أن يصبوا جام غضبهم على صناعة الدخان.

ويوجد فى النهاية جدول لحيل التركيز والتضليل الخاصة بكل استراتيجية.

جدول التركيز والتضليل	
الحيل	الحيل
الحذف	التكرار
التحويل	الملازمة
الإرباك	التأليف
التركيز على النواحي السيئة للآخرين	التركيز على النواحي الجيدة
١-	١-
٢-	٢-
٣-	٣-
٤-	٤-
٥-	٥-
التقليل من النواحي الحسنة للآخرين	التقليل من النواحي السيئة
١-	١-
٢-	٢-
٣-	٣-
٤-	٤-
٥-	٥-

## موسرات الاقناع



١ استخدام نموذج التركيز والتخفيف للتخطيط للاستراتيجية، أو لتحليل استراتيجية الغريم.

٢ التركيز على النقاط الجيدة.

٣ التقليل من نقاط الضعف.

٤ التركيز على ضعف نقاط الغريم.

٥ التقليل من قوة الغريم.

الباب الثالث

# التأثير التلقائي

«إن ميزة الانفعالات أنها تضللنا»

أوسكار وايلد

## الإقناع التلقائي

### محركات الإقناع السبعة

### للتأثير الذاتي

#### السلوك التلقائي

#### التفكير المبرمج

يقضى الآدميون كل حياتهم ، وعقولهم موصدة دون التفكير بشأن المرشد الذاتي ، فتصدر القرارات بصورة تلقائية دون تفكير بالمرّة. إن عقولنا مبرمجة بمحركات إقناع يظهر مفعولها حال تلقينا لتلميح مناسب.

ولبيان كيف أن العقول مبرمجة لأن تقول نعم أو لا مثلاً وبصورة تلقائية، رداً على مطالب إقناعية قامت إلين لانجر عالمة النفس بهارفارد بتجربة بسيطة على الطلاب الذين اصطفوا أمام ماكينة النسخ الضوئي.

فعندما قيل لهم: "معذرة، إن لدى خمس صفحات ، فهل يمكنني النسخ بنظام xerox؟" أجاب ٦٠ بالمائة من الطلاب بالإيجاب بينما رفض ٤٠ بالمائة واستمروا في الاستنساخ بأنفسهم.

وعند إضافة سبب ما: "معذرة ، إن لدى خمس صفحات ، هل يمكنني النسخ ، فيأبني في عجلة من أمري؟" أجاب ٩٤ في المائة من الطلاب بالإيجاب.

وذلك أمر معقول، فقد تعلم معظمنا منذ الطفولة أن يقول نعم لأي فرد يطلب خدمة ، معززاً طلبه بسبب وجيه.

أياً كان الأمر فإن ما ليس له معنى هو لماذا وافق نفس العدد عندما تغير الطلب على الوجه التالي: "معذرة ، هل يمكنني النسخ ، باستخدام Xerox لأنني أود إنتاج نسخ" فهذا التعبير لا يبدو معقولاً ، إذ لماذا يستخدم الإنسان جهاز النسخ ما لم يكن مخططاً للحصول على نسخ؟ فهو تبرير غير معقول بالمرّة. واستنتجت لانجر: أن معظم الناس لا يفكرون ألبتة في الطلب. إنهم يوافقون بصورة تلقائية.

### البحث عن أنماط مألوفة

إن الطريقة التي يبحث بها العقل عن أنماط مألوفة بصورة تلقائية توضحها اللعبة الآتية ، والتي كنا نمارسها في طفولتنا :

س. ماذا نسمي الشجرة التي تنمو من بذور البلوط؟

ج. بلوط.

س. ماذا نطلق على حكاية مضحكة؟

ج. نكتة.

س. ماذا نسمي صوت الضفدعة؟

ج. نقيق.

س. ماذا نسمي بياض البيض؟

ج. بياض.

### الناس ضئيلون بعقولهم

في الواقع ، لا وجود للناس بالتفكير ، فغالبا ما نحاول أن نوفر طاقتنا المعرفية لأن التفكير النشط يتطلب مجهوداً ومعاناة ، وعندما نستطيع فغالبا ما نبطل العملية باستخدام التوجيهات أو اتباع القواعد الصارمة.

وبطبيعة الحال فإن هناك حدوداً لذلك ، فإذا كانت الطلبات شاقة فإن تفكيرنا يصاب بالشلل تجاه ما قيل لنا ، وليس السبب أننا لم نسمع ما قيل ؛ ولكن أننا لم نكلف أنفسنا تحليل الطلب.

## مكتشفات منتزيرج

يعيش معظمنا، شئنا أم أبينا كادحاً في عالم مغمم بالتفكير واتخاذ القرارات والإجراءات، دون فكر متريث عقلائي، وقد قام هنري منتزيرج مؤخراً بأبحاث تفيد بأن معظم المدراء الذين اختبرهم في عالم الأعمال يتجنبون التقارير الرسمية، ويتصفحون المجلات ويلقون نظرة سريعة على الرسائل البريدية ويستقون المعلومات من الاجتماعات والمكالمات الهاتفية والثرثرة والشائعات، وعادة ما تنفق الاتفاقات أثناء المناسبات التي تجرى وراء الكواليس، حيث تتكون الانطباعات والأحكام بشأن الزملاء والمساعدين، والشرفيين، وأساسها عدد محدد من التلميحات فيما بين الأفراد بصورة شخصية - مثل الأزياء واصوت والجنس والعمر.

## طريقا الإقناع

كما ذكرنا من قبل، فإن عالمي النفس ريتشارد بيتي وجون كاشيويو يعتقدان بأن هناك طريقين للإقناع - مركزي ومحيطي.

ففي الطريقة المركزية يفكر من يستقبل الرسالة بصورة فعالة بشأن هذه الرسالة، ويحلل بصورة عقلانية كل الدلائل المنطقية والبراهين المعروضة.

وأما في الطريقة المحيطية، فإن مستقبل الرسالة يقضى وقتاً قليلاً في تحليل محتواها، بينما يقوم العقل بتنشيط محرك الإقناع الذي يخبر متلقي الرسالة بالإجابة إيجاباً أو سلباً، ويتم تشغيل المحركات هذه غالباً على تلميحات بسيطة أو إحياءات.

إننا نميل إلى اختصار مسارات صنع القرار المركزية أو العقلانية والربط مع المرشد الآلي عندما:

١- لا يكون لدينا وقت للتفكير في قضية ما.

٢- نعانى من زيادة المعلومات أكثر من اللازم.

٣- نعتقد أن القرار ليس على مستوى الأهمية.

## الإقناع التلقائي ٢٤١

٤- لا يتوفر لدينا ما يكفي من المعلومات لاتخاذ قرار، أساسه الحقيقة والنطق.

٥- عندما تطفر فكرة معطاة تلقائيًا إلى العقل أثناء تناولنا قضية ما.

### محركات الإقناع السبعة

اتفق علماء النفس على سبعة محركات يستغلها المحترفون للتأثير علينا عندما نكون في حالة من التلقائية، ومحركات الإقناع هذه هي:

١- التباين أو التناقض

٢- التبادل

٣- الالتزام

٤- السلطة

٥- الندرة

٦- البرهان الاجتماعي

٧- المودة

وفي باقي الباب الثالث سوف نرى كيف تؤثر محركات الإقناع السبعة في إجراءات عمل التأثير الفوري.

## مؤشرات الإقناع

١ عقولنا مبرمجة على الإجابة بنعم أو بلا بصورة تلقائية بالنسبة للطلبات الإقناعية.

٢ البشر لا يجودون بعقولهم، فعندما نكون في عجلة من أمرنا أو مضغوطين، فإننا نميل إلى توفير طاقاتنا باستخدام قواعد صارمة عند اتخاذ القرارات.

٣ هناك سبعة محركات إقناع تؤثر في عملية التأثير الفوري وهي:

التباين أو التناقض

التبادل

الالتزام

السلطة

الندرة

البرهان الاجتماعي

المودة



## محرك الإقناع الأول:

### التباين بغرض إظهار الفرق

### فعالية المعيار للحكم على الأشياء

التباين لإظهار الفرق - إن المقياس أمر نسبي

#### تقييم الجمال

عرض الباحثان ، دوجلاس كزريك وسارة جاتيرس على طُلاب صوراً فوتوغرافية للقاء الأول بين رجل وامرأة لم يتقابلا من قبل، وطلبا من الطلبة أن يقيموا جاذبية اللقاء بعد وقبل مشاهدة الاستعراض التلفزيوني " تشارلز أنجلز"

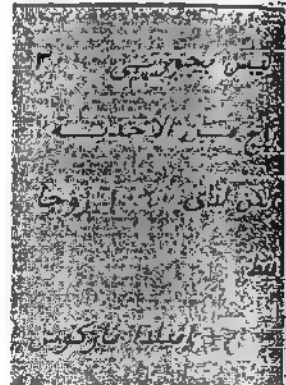
وكان لمشاهدتهم هذا الاستعراض تأثير على آرائهم، حيث قيم الذكور اللقاء الأول بأنه أقل جاذبية بعد مشاهدتهم للاستعراض عما كان الحال قبل المشاهدة، إذ قاموا بمضاهة جمال اللقاء الأول مع الجمال الساحر الموجود في "تشارلز أنجلز" وبالتالي فقد قُيموا الجمال السابق على أنه أقل جاذبية.

يعتبر مقياس الجمال كمعظم الأشياء الأخرى نسبياً، وليس مطلقاً، حيث إن اعتبار الجمال الذي تشاهده في التلفزيون كمعيار للحكم على الجمال يجعل اللقاء الأول أقل جاذبية مما يتحلى به من إثارة بالفعل.

إن مبدأ المقارنة بغرض ملاحظة الفروق يشكل مفاهيمنا في مختلف أنواع الطرق، فإنك تفتح الشيك المدون به مرتبك وتغمرك السعادة، حين تجد أنه أضيف إليك ٧,٥ ٪ زيادة في الراتب، حتى تكتشف أن زميلك في العمل قد أضيفت إلى راتبه ١٠ ٪ عندها يتغير الحال.

#### بيع العقارات

يستغل مندوبو مبيعات العقارات بشكل شائع مبدأ المقارنة لكي يبيعوا منازل أكثر، فإنهم يعرضون عليك في البداية منزلاً في حالة سيئة ، يشعرك بالاشمئزاز وبعد ذلك ، يصحبونك إلى المنزل الذي يعرفون أنه سيكون أكثر



جاذبية ، ومن المؤكد أنه يوجد بالمنزل الثاني عيوب وأنه ليس مثاليًا، ولكن بالمقارنة مع المنزل السابق فإنه يبدو رائعًا، حيث إنه يطل على منظر جميل ، وبه مطبخ متسع ، وسيظل سجاده بحالة جيدة ثلاث سنوات أخرى على الأقل، وبينما يكون الثمن مرتفعاً قليلاً بالمقارنة مع المنزل السابق، فإنه يظل قابلاً للفصال، في حين يؤكد لك سمسار العقارات أن هناك نقصاً في توفر المنازل الجيدة على هذه الشاكلة؛ مما يجعلك توقع على العقد قبل أن تتأكد من ذلك الأمر.

### بيع السيارات

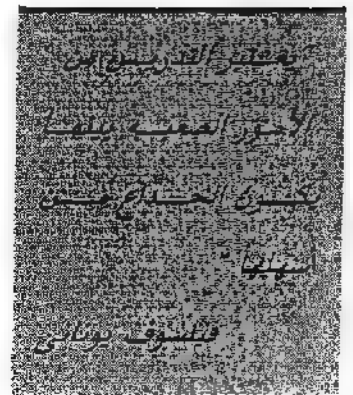
يتبع تجار السيارات المستعملة نفس الأسلوب في البيع؛ فإنهم يعرضون عليك في البداية سيارة في حالة سيئة، مع السعي لتحسين مظهر سيارة أخرى في معرض السيارات الخاص بهم، وبعد شرائك للسيارة الثانية يستخدم البائع معك مبدأ: بالنقيض تتميز الأشياء، ليبيع لك ضماناً مفيداً لفترة طويلة ، ولا تنس، أنك أنفقت آلاف الدولارات لتحصل على السيارة؛ أفليس من المعقول إذن أن تنفق بعض المئات من الدولارات لصيانتها؟

### بيع الملابس

تقوم متاجر الملابس بتدريب العاملين بها للاستفادة من تأثير مبدأ بالنقيض تتميز الأشياء، فإذا راح العميل يبحث عن بذلة وحذاء ، أعطى البائع تعليمات بأن " بع دائماً البذلة أولاً" فلو أنك دفعت ألف دولار لشراء بذلة، فإن ٢٠٠ دولار لشراء زوج من الأحذية يعتبر أمراً معقولاً، وإذا أنفقت ١٢٠٠ دولار، فقد تشتري أيضاً رباط عنق جديد وحزاماً.

### بيع الأدوات المنزلية

يشاهد اثنان من الجيران بائعاً يعرض مكنسة كهربائية جديدة تماماً، وعندما ينتهي من عرضه لها، يبادر أحدهما بالسؤال عن الثمن، فيجيبهما " إن ثمن هذه المكنسة لا يصل إلى ٨٠٠ دولار " فينظر كل منهما للآخر بذعر ، ويتبها للانصراف ، ولكن عندما يضيف البائع أن السعر الخاص بالمكنسة هو ٣٧٩ دولاراً فقط فإن كلاهما يشتري مكنسة ، إذ يعتبر هذا الثمن صفقة رابحة عند مقارنته بالثمن ٨٠٠ المرتفع بشكل لا يطاق



## ارتفاع الأسعار

عند ارتفاع الأسعار تعلم معظم الشركات أن التدرج البسيط في رفع الأسعار يكون أدعى للقبول من ارتفاع كبير دفعة واحدة ، فنظراً لتأثير التباين ، فإن كل ارتفاع جديد طفيف للأسعار يبدو ضئيلاً مقارنةً بالثمن المعيارى.

## الحصول على زيادة في الميزانية

كانت عميلة عندى تعاني من مشكلة ما، وهي الحصول على موافقة لنظام كمبيوتر حديث ، حيث إن المبلغ المطلوب الذى يقدر بـ ٢,٣ مليون دولار كان يتجاوز الميزانية، ولكى تحصل على الموافقة ، فقد استخدمت مبدأ التباين لإظهار الفرق، فضاهت بين تحسن الأداء الذى يصل إلى ٧٠٪ لاستخدام النظام القديم وتحسن أداء يصل إلى ١,١٠٠ فى المائة، باستخدام النظام الجديد مما ينتج عنه تكلفة بمقدار ٤,٩ مليون دولار، ولذلك تمت الموافقة على طلبها.

## تباين بنود جدول الأعمال

تعتبر الوسيلة الأخرى لاستخدام تأثير التباين؛ لإظهار الفرق للحصول على موافقة للمشاريع الكبرى هى أن تضع اقتراحك فى جدول أعمال، يتبعه طلب بالموافقة على مشروع أكبر، فعند مقارنة طلبك بالطلب الأكبر (الذى لا تقل تكلفته عن الملايين) ، فإن طلبك سيبدو بوضوح معقولاً

## تباين الشخصيات السياسية

يتعرض دائماً السياسيون والقضايا السياسية للمقارنة والتباين من خلال وسائل الإعلام (انظر شكل ١٥-١) فغالباً ما تعقد المقارنة بين جاذبية وسحر رئيس حزب العمل البريطانى تونى بليز وكآبة رئيس حزب المحافظين جون ميجور.



شكل ١٥-١ هذا الإعلان البريطاني  
الذى يمثل وخزة للضمائر يستخدم بقوة  
ووضوح تأثير التباين لتوصيل رسالته.  
المصدر:

Bainsafair Sharkey Trott,  
Courtesy: Christian Aid

كما تثير الصور التليفزيونية للرئيس كلينتون، وهو يمارس رياضة العدو  
صورة أكثر إيجابية أيضاً عندما تباين الصور التليفزيونية الشائعة للرئيس كارتر  
وهو يتهاوى من الإنهاك بعد ممارسته لنفس الرياضة.

### الحصول على بقشيش إضافي

يضع رواد المقاصف بقشيشاً أكثر فى الأوعية التى يخصصها النادل  
(الجرسون) لتلقى البقشيش إذا كان الوعاء يحتوى على الكثير من البقشيش من  
فئة الخمس دولارات، ويشعر الزبون بالخزى من أن يضع ٥٠ سنتا كبقشيش إذا  
كان الآخرون يضمنون البقشيش بواقع خمس دولارات.

### استخدام الموظفين

يلعب تأثير التباين لإظهار الفرق دوراً كبيراً فى معايير المقابلات الشخصية  
عند التقدم للوظيفة ، فإذا قامت لجنة الاختبارات بداية بمقابلة متقدم للوظيفة:

## محرك الإقناع الأول: التباين بغرض إظهار الفرق ٢٤٧

ذى كفاءات عالية ( ذاك الذى يصبح معياراً للحكم على الآخرين) فإنه من المحتمل أن تمنح للمتقدم التالي فى المقابلة أقل مما يستحقه.

ويعمل تأثير التباين أيضاً عكسياً ، فإذا تلى متقدماً للوظيفة ذا أداء ضعيف متقدم " آخر متوسط الأداء ، فإن لجنة الاختيار ستقيم المتقدم المتوسط الأداء تقييماً أكبر مما يستحق.

### إظهار تباين التوابيت

عندما قامت الصحفية جيسكا ميتفورد التى تعمل بالصحافة الصفراء بتحقيق عن أعمال دفن الموتى الأمريكيين فى عام ١٩٦٣ ، وجدت أنها مهنة زاحرة بممارسات بيع كبيرة وكشفت فى كتابها "الطريقة الأمريكية للوفاة" كيفية استغلال القائمين بأعمال الدفن لبدء التباين لجعل أسر الفقيد تنفق أموالاً أكبر.

على سبيل المثال ، عند اختيار تابوت ما ، يعرض القائم بأعمال الدفن لأسرة الفقيد طرازاً من التوابيت باهظ الثمن ، وإذا طلبت هذه الأسرة رؤية تابوت آخر أقل تكلفة ، يعرض لها طرازاً بسيطاً ورخيص الثمن ، إذ يعرف القائم بأعمال الدفن من واقع خبرته أن أفراد أسرة الفقيد يصدمون بالتباين بين طرز التوابيت ، ويرجعون فى اختيارهم إلى الطراز باهظ الثمن.

ويبدو أن المشكلة قد تفاقمت فى الخمسة والثلاثين عاماً منذ صدور كتاب ميتفورد ، حيث كشفت مجلة "يو-إس نيوز وورلد ريبورت الأمريكية" فى عام ١٩٩٨ " فى ندوة تحت رعاية صحيفة تهتم بجماعة القائمين على أعمال الدفن عن أحد المتحدثين ينصح القائمين بأعمال الدفن بإضافة ١٤١٠ دولار لكل طلب بإحراق الجثة ، عن طريق التماس مشاهدة عملية الحرق للفقيد الغالى. إذا لم تكن الأسرة ترغب فى صندوق باهظ الثمن ، فاعرض عليها جثة المتوفى فى صندوق الكرتون. وبذلك يضطر فرد من أفراد الأسرة إلى أن يقول ليتنا نحضر صندوقاً آخر أفضل"

### التعامل مع تأثير التباين ببراءة

راقب عمل مقاول العقارات، فإنه يبحث عن عقارات عالية الجودة، ظلت موجودة في السوق لبضع شهور في الغالب دون أن يشتريها أحد بسبب الثمن الباهظ للغاية الذي يطلبه البائع وهو نحو ٥٨٥,٠٠٠ دولار في حين قد يكون ٤٨٠,٠٠٠ دولار مبلغاً معقولاً

ولكى يخفض مقاول العقارات توقع البائع للصفقة؛ فإنه يجعل وكيلاً له، يتصرف على نحو غامض، بأن يظهر حماساً كبيراً للعقار، ويطرح بعد ذلك عرضاً منخفضاً للغاية كأن يقول ٣٥٠,٠٠٠ دولار وهو ما يرفضه البائع رفضاً باتاً، وبعد ذلك يتدخل المقاول ويعرض ثمناً أكبر معقولاً، نحو ٤٣٠,٠٠٠ دولار، وهو ما يقبله البائع بعد مفاوضات يقارن فيها بين عرض المقاول والعرض الأقل المتقدم.

ويستخدم المقاول أيضاً تأثير التباين، عندما يطلب تسعير التصليحات، فعند انتهاء التسعير، يقترح المقاول دائماً الميزانية المقدرة أفضل مما لو قام بذلك بشكل مستقل.

عندما يحين البيع، يسعر المقاول العقار بأعلى سعر في السوق، ويكون الغرض عملياً من رفع سعر العقار جعل العملاء المرشحين يعتقدون أنه باهظ الثمن، ومع ذلك فإن ارتفاعه لا يحول دون إقبال المشتريين المتنافسين على الشراء، وبعد ذلك يظهر المقاول شيئاً من المرونة من خلال التفاوض من أجل خفض السعر الأول المرتفع، وبذلك يشعر المشتري بالسعادة لحصوله على صفقة جيدة بانخفاض الثمن؛ إذ إنه يحكم على نجاح الصفقة من خلال التباين بين سعر البيع، والعرض الذي بدأ به البائع.

ويسعد المقاول نتيجة لذلك بهذه الصفقة، حيث إنه يعلم أنه عمل على زيادة ربح العقار، فإن ما يجعل صفقة جيدة بالنسبة لمعظم المشتريين أمر نسبي، وليس مطلقاً إنه مبدأ التباين، لظهور الفرق المفضي إلى ذلك.

## مؤشرات الإقناع

- ١ يعتبر المعيار نسبياً وليس مطلقاً ؛ فلكى نحكم على قيمة طلب ما ، أو جودة منتج ما ، أو مشروعية مطلب معين ، فإننا تلقائياً نبحث عن معيار لنبنى عليه قرارنا.
- ٢ أوجد معياراً تركز عليه مقاييس الشخص الذى تقوم بإقناعه.
- ٣ عند البيع ، ابدأ بثمن مرتفع ولكن مع قبوله كثمن تبدل البيع.
- ٤ عند الشراء ، ابدأ بعرض بسيط مناسب كعرض لبدء الشراء.

## المحرك الثانى للإقناع: التبادل

### قانون الأخذ والعطاء

#### التبادل — أخذ وعطاء

##### تأثير زهرة واحدة

كيف تكون كموظف مبيعات وتكسر كل قاعدة تعلمتها فى مجال التدريب على المبيعات؟ هذا هو ما اتبعته شركة هير كريشنا فى الستينيات ، وفى أقل من عشر سنوات أقامت شبكة عالمية من معابد هيركريشنا ووحداتها الإدارية.

إن المورد الأساسى للدخل من أجل التوسعات لدى شركات كريشنا كان تبرعات الجمهور، ولم تكلل الجهود الأولى بالنجاح لسبب واضح؛ إذ كان كل أفراد البيع من المراهقين حليقى الرأس بزيهم البرتقالى وعقودهم الخرزية، ولقد أصدرت مدن أمريكية كثيرة قوانين تحظر على أفراد كريشنا التسول والتحرش، وكثيراً ما نشبت المشاجرات بينهم وبين المدنيين الأصليين.

ولقد تغير كل ذلك عندما اكتشفت طائفة كريشنا تقنية إقناع قوية— سلاحاً يقهر الصورة السلبية المروعة، ويحرض الجمهور على التبرع بسخاء، وكان سلاح الإقناع هو قاعدة التبادل.

##### قاعدة التبادل

تفيد هذه القاعدة بوجوب مقابلة الآخرين بمثل ما قدموه لنا، فمثلاً إذا صنع لنا صديق معروفاً فإننا ينتابنا شعور بضرورة أن نرد له ذلك المعروف، وإذا أرسل لنا أحد بطاقة معايدة، وجب علينا فى المقابل أن نجاهله بقدر ما جاملنا، وإذا دعانا أحد إلى وليمة، وجب أن ندعوه كذلك إلى وليمة



لقد استغلت طائفة كريشنا قاعدة التبادل بتقديم زهرة للشخصيات الهامة ، ولقد أمضى روبروت كيالدينى أستاذ علم النفس أياماً كثيرة فى المطارات يراقب طائفة كريشنا أثناء العمل ، فقد يستهدف عضو الطائفة أحد الأشخاص فيندفع نحوه ليضع زهرة فى يده ، فإذا حاول الشخص إعادة الزهرة محتجاً يرفض عضو الطائفة قائلاً "إنها هديتنا لك" ثم يطلب منه إحساناً ، فقد أوجد منح الزهرة شعوراً بالامتنان الإجبارى ، وغالباً ما يرد الشخص الدين بأن يمنح عضو الطائفة صدقة ، أو يشتري نسخة مغالى فى سعرها من تعاليم كريشنا بها جافاد جيتا.

### قوة تأثير التبادل

تبلغ قاعدة التبادل من القوة حدًا يجعلنا نقبل التماسات أناس نبغضهم. ففى إحدى التجارب التى أجراها دينيس ريجان تدرب طالبان على بيع أوراق اليانصيب لبعض العاملين غيرالمتشككين ؛ وقبل أن يحاول أحد بيع أية ورقة ، كان يحاول كسب مودة زملائه ، بأن يتودد إليهم ، وعلى النقيض من ذلك ، يحاول آخر عكس ذلك فيسبىء معاملة زملائه كي يرفضوه.

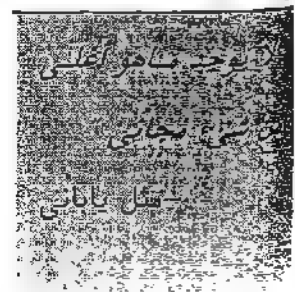
وفى أثناء فترة الراحة من العمل اشترى الشخص الشرس لزملائه فى العمل زجاجات الكوكاكولا ، وبعدها بوقت قصير التمس الطلاب من زملائهم فى العمل خدمة ما بقولهم: "ألا تشتري ورقة يانصيب؟"

وكانت النتيجة أن الطالب الملقوت الذى اكتشف قاعدة التبادل باع ضعف ما باعه الطالب الآخر بغض النظر عن مدى مشاعر الآخرين نحوه.

ما معنى ذلك ؟ إن الذين نمقتهم ونرفض مطالبهم يمكنهم أن يزيّدوا من تأثيرهم إيجابياً إلى حد بعيد ، لدرجة أننا نرضخ لمطالبهم ، ولو مقابل تقديم خدمة بسيطة لنا قبل أن يبادروا بالتماساتهم.

يبين لنا دونالد بروان عالم الأجناس البشرية فى كتابه العموميات الإنسانية أن قاعدة التبادل تمارس فى كل الثقافات الإنسانية ، ويزعم ريتشارد تريغارز عالم البيولوجيا أن "متطلبات التبادل هى منبع كثير من الانفعالات

فالوُدّة هى الانفعال الذى يحرك الرغبة لدى الناس كي يقدموا خدماتهم ، والغضب يحميك عندما يخذعك فرد ما مستغلاً كرمك وشهامتك . أما الاعتراف



بالجميل فيجعلنا ندين لمن يقدم لنا خدمة جلييلة، والتعاطف مع الآخرين يشجعنا على منحهم خدمات فى المقام الأول، وأما الإثم فيحول بيننا وبين استغلال كرم الآخرين.

### التبادل والنفوذ السياسى

قليل من الساسة أولئك الذين أدركوا هذه الحقيقة على نحو أفضل من الرئيس لندون جونسون ، فقد تعجب المحللون السياسيون كيف استطاع جونسون بكل سهولة ويسر أن يقر شرعيته من خلال الكونجرس، بالمقارنة مع خلفه الأكثر مقدرة جون كنيدي لقد استعرض جونسون بكل بساطة عشرات الخدمات التى قدمت له خلال سنوات عندما كان زعيم الأغلبية فى مجلس الشيوخ.

### التبادل والهبات المجانية

لقد مارس تجار الجملة قاعدة التبادل منذ الثلاثينيات على الأقل، وذلك على المستوى الجماهيرى. وكان دولار براش التاجر المتنقل يمنح ربات البيوت فرشاة صغيرة رخيصة كهدية قبل بدء البيع.

وأما حفلات العمل التى ازدهرت فى الخمسينيات، فكانت تبدأ بأن يقدم صاحب الحفل هدية متواضعة عبارة عن وعاء بلاستيكي محكم لحفظ الأطعمة ، وكان مضيف الحفل يزيد من فعالية تأثير التبادل بأن يقدم مرطبات مجانية ، مما يضطر المشتركين فى الحفل للتسوق من الشركة أو من التاجر المضيف (الذى يتلقى هدية من الشركة، إذا ما اشترى بوفرة).

ومن الحيل التسويقية المعينات المجانية ومالها من تأثير دائم، وفى كتاب وسائل الإقناع الخفية الذى ألفه فانس باكارد عام ١٩٥٧ تبين له أن عامل السوبر ماركت باع ١٠٠٠ رطل من الجبن خلال ساعات قلائل لمجرد أنه كان يتبع طريقة توزيع عينات مجانية.

إن شركة أمواى سعيدة لكون أحد العاملين فى التسويق لديها يقوم بتوصيل صندوق عينات مجانية من منتجات أمواى المنزلية إلى المنازل لقد أثبتت هذه

القطع المجانية نجاحاً فائقاً؛ إذ إن الزبائن يشترون نصف إجمالى السلع الموجودة فيما يطلق عليه اسم الحزمة أو الرابطة.

يقوم الكثيرون من عارضى البريد المباشر بممارسة قاعدة التبادل بنجاح كبير، فمثلاً وجدت جماعة مشوهى الحرب الأمريكيين أن البريد النمطى- بشأن الهبات يحقق معدل استجابة يصل إلى ١٨٪ ولكن إذا كان البريد مصحوباً بهدية مجانية فإن المعدل يزداد إلى الضعف تقريباً، أى ٣٥٪ ويقول بوب ستون أستاذ التسويق المباشر فى جامعة نورث وسترن "إن المعتاد زيادة الاستجابة بنسبة ٢٥٪ أو أكثر عن طريق الهدية المناسبة "

إن أنواع الهبات المجانية كثيرة ومتعددة ، فمثلاً تحتوى حقيبة من شركة جرينبيس هدية عبارة عن اثنتى عشرة قطعة من ملصقات الحيوانات مثل الدولفين وطائر البطريق، والغرض منها ممارسة قاعدة التبادل

### التبادل والتفاوض

تتحكم قاعدة التبادل فى عملية التوافق والتعويض، التى تعد عنصراً أساسياً فى جميع المفاوضات إن الأغلبية العظمى من الكتب التى ألفت فى موضوع التفاوض تحرض قراءها على البدء بخدمة بسيطة- ثم الانتظار حتى يستجيب الطرف الآخر، وكأن لسان الحال يقول: " لقد أديت لك خدمة ، والآن جاء دورك"

فى حالات بيع السيارات يقدم صاحب السيارة للعميل تسهيلات فى الدفع قبل التفاوض على أول خدمة سخية.

### استراتيجية الرفض ثم التراجع

لاختبار مدى تأثير الخدمة الأولية على الإقناع ابتكر عالم النفس روبرت كياتلدىنى وكارين أسكانى تجربة بارعة.

فى جامعة وسكنسون طلب العاملون لدى أحد بنوك الدم من الطلاب (١) إما أن يتبرع كل منهم بمقدار نصف لتر من الدم فى وقت ما صباح اليوم اللاحق (٢) أو يتبرع كل منهم بمقدار نصف لتر من الدم كل ستة أسابيع خلال الأعوام الثلاثة اللاحقة



وعندما رفض الطلاب الطلب الأخير، أى الالتزام بثلاث سنوات، إذ نظروا إليه باعتباره ضئيل القيمة إلى حد بعيد، لأنهم ما لم يطبقوا الالتزام ببرنامج لمدة ثلاث سنوات، فقد طلب منهم، لو استطاعوا التبرع بنصف لتر دم فقط فى اليوم اللاحق.

**الفتائج** لقد أظهر مزيد من الطلاب الاستعداد للتبرع بالدم، وتبرعوا فعلاً بدم كثير، إذ عُرض عليهم الطلب الأخير أولاً.

إن استراتيجية الرفض ثم التراجع مفيدة لسببين. أولاً إن الطلب الشاق يؤدي إلى تأثير عكسي، فالتبرع بنصف لتر دم لا يكون فى مشقة التبرع بربع لتر بصفة منتظمة على مدى الأعوام الثلاثة اللاحقة. ثانياً، فإن التنازل من قبل السائل يحرك قاعدة التبادل.

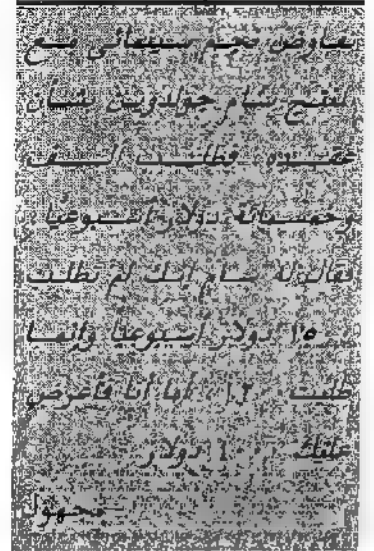
### مفاوضة الأب

لقد أتقنت ابنتي آمل استراتيجية الرفض ثم التراجع، وهى فى سن الثالثة من عمرها، وتعلمت بسرعة أننى قد أخذت من ذهابنا إلى مطاعم مكدونالد وأطلب منها أن تطلب نوعاً واحداً من الطعام ونوعاً واحداً فقط، فكانت عامة تطلب سندوتش لحم مقلّى أو مشوى وهى تعتقد أن ذلك مطلب عادل بالمرّة، ولذا؛ فى المرات اللاحقة، كانت تحاول مفاوضتى وعادة ما كانت تبدأ بعبارة: "والدى، إننى لأتضور جوعاً حقاً اليوم، إننى أتوق إلى سندوتش لحم وشرائح البطاطس المحمرة مع كوكاكولا" وكنت أجيب عليها بقولى: "لا يا آمل لا يمكنك طلب ثلاثة أنواع، ولكن اثنين فقط"

وعرفت مؤخراً أنها عندما كانت تمكث لدى جديها وحدها، فقد كانت تمارس التفاوض على نطاق كبير، فتطلب أربعة أنواع وتضيف إليها فطيرة تفاح، وقد اكتشفت أن الجدين ساذجان إلى حد بعيد.

### افتتاح العطاء

يعلم المفاوضون الممتازون أن هناك حدوداً لاستراتيجية الرفض ثم التراجع، فإذا كانت الخيارات لدى المفاوض متطرفة إلى حد بعيد، فإن الخطة تفشل؛



#### ٢٥٥ المحرك الثاني للإقناع: التبادل

لأن العرض الافتتاحي تنقصه الثقة، فأى ميزة حقيقية أو تذلل يعقبه لا ينظر إليها على أنها ميزة؛ ولذلك فلن يكون لها مقابل طبقاً لقاعدة التبادل.

ولهذا السبب فإن المفاوضين المتساوين يضمنون لعرضهم الافتتاحي معايير دقيقة متأنية ، وقبل أن يسموا لتقديم الميزة أو التنازل، فإنهم يمارسون مهارتهم في البيع بقصد إقناع الطرف الآخر بقانونية العرض الافتتاحي، وبمعنى آخر ، فإنهم يروجون لميزة وضعهم قبل البدء في تقديم تنازلاتهم التجارية.

## مؤشرات الإقناع

- ١ كن أول من يؤدي خدماته ويشارك في المعلومات أو يقدم تنازلات.
- ٢ كن أول من يقدم تنازلاً أو ميزة أثناء التفاوض، ولكن على نطاق ضيق ، ومع التأكد من أن الطرف الآخر سوف يقدم المقابل طبقاً لمبدأ التبادل، وقبل أن تقدم تنازلات مرة أخرى.
- ٣ سواء في المنزل أو في دائرة العمل ، كن أول من يقدم يد المساعدة للجيران والزملاء ، فالنية الصادقة تمكنك من كسب دعمهم وقت الحاجة.
- ٤ استعمل استراتيجية الرفض ثم التراجع أثناء التملك، بطلبك أكثر مما تتوقع الحصول عليه ، فإن إعلان قبولك يستدعي التبادل (الأخذ والعطاء).

## محرك الإقناع الثالث هو التعهد والالتزام بالوعد

### الحصول على الفرصة الأولى للعمل

#### التعهد - هو أول فرصة للعمل

هل توافق على طلب عامل لجمعية ما بتعليق لافتة كبيرة ومنفرة على واجهة حديقتك تحمل كلمات " قد سيارتك بحرص بخط كبير ؟ أنا شخصياً لا أوافق

لقد كان ذلك هو السؤال الذى طرحه الباحثان جونسون فريدمان وسكوت فريزر على مجموعتين من سكان كاليفورنيا، فعندما سئلت المجموعتان رفض ٨٣٪ من المجموعة الأولى أن يعلقوا اللافتة قائلين إنها كبيرة ومنفرة للغاية.

إلا أن نفس الباحثين استطاعوا إقناع ٧٦٪ من المجموعة الثانية بالموافقة على تركيب نفس اللافتة " قد سيارتك بحرص على واجهة الساحات الأمامية.

فما الذى فعله الباحثان ؟ لقد زار باحث آخر ، منذ أسابيع قليلة ، أفراداً من سكان المجموعة الثانية ليطلب منهم أن يعرض لافتة صغيرة مربعة لا يتجاوز طول ضلعها ثلاث بوصات تتضمن " كن قائداً أميناً لسيارتك " وبدا ذلك كما لو كان طلباً لا بأس به للغاية ، لدرجة أن كل فرد وافق تقريباً ، بل كانت الموافقة مذهلة ، وبما أنهم وافقوا فى البداية على طلب بسيط ، فقد عزموا بعد ذلك على الاستجابة لطلب مشابه له ، لكنه أكبر كثيراً ، ويطلق على أسلوب طلب بسيط يتبعه طلب أكبر ، أسلوب الحصول على الخدمة البسيطة ، وهو أسلوب فعال ، فلكوننا قد وافقنا على الخدمة الصغيرة نشعر بالتعهد بالموافقة على الخدمة الكبيرة

## أهمية التعهد والالتزام به

قد وجد علماء النفس أننا عندما نقطع وعدًا على أنفسنا ، فإننا نشعر بدافع قوى للوفاء به

فى مثال آخر مشابه ، كان عدد الأفراد الذين تم إقناعهم فى البداية بارتداء دبوس صغير فى طية الصدر تشجيعاً منهم للجمعية الأمريكية للسوطان ضعف عدد الأفراد الذين رُجِح أن يتبرعوا بالمال عندما طلب منهم فقط التبرع بالمال، وعندما تعهدوا فى البداية بارتداء الدبوس الصغير ، فإن نداء التعهد بثبات كان يعنى أنهم شعروا بضرورة أن يقدموا مساهمة مالية

إن البحث الذى أجرى على التعهد والالتزام به أكد على أربعة اكتشافات رئيسية:-

- ١- يمكن للموافقة الأولية البسيطة ان تؤدي إلى وعود لاحقة أكبر
- ٢- تعتبر التعهدات المكتوبة عادة أكثر فعالية من الوعود الشفهية.
- ٣- إن التعهدات العلنية أقوى من التعهدات التى تكون على انفراد
- ٤- كلما بذلنا مجهوداً أكبر، كلما حصلنا على تعهدات أكبر.

١- يمكن للموافقات الأولية البسيطة أن تؤدي إلى وعود لاحقة أكبر .

يرجع نجاح الدراسة التى قام بها فريدمان وفريزر باستخدام اللافتة "قد سيارتك بحرص إلى أنها بدأت بطلب بسيط للغاية؛ لذلك ينصح مندوبو المبيعات باقتناء أى مطلب، بصرف النظر عن بساطته، فمن الممكن أن يكون المكسب من أول مبيع ضئيلاً، إلا أن الشئ الأساسى هو أن العميل المحتمل يتحول إلى عميل يتعهد بشيء ، مما يعنى أنه سيكون هناك احتمال كبير أن يشتري ذلك العميل منك مرات ومرات

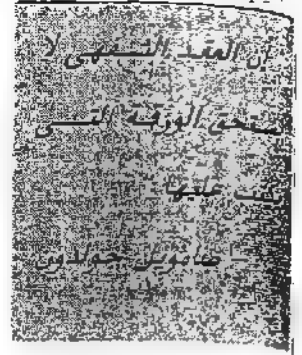
٢- تعتبر التعهدات المكتوبة أكثر فعالية عادةً من الوعود الشفهية

لقد استوعب محترفو الإذعان منذ عهد بعيد فعالية التعهدات المكتوبة، فبمجرد أن نكتب تعهداً على الورق، نشعر بذلك التعهد بشكل كبير، لذلك يعمل المحامون إلى تذكيرنا دائماً بأن "العقد الشفهي لا يستحق الورقة التى يكتب عليها " لكن فعالية العقد المكتوب لا تتأتى من كون الاتفاقات المكتوبة قانونياً



يكون وضعها موضع التنفيذ بل لأن التعهدات المكتوبة ينتج عنها إلزام نفسى قوى على كاتبها

عندما أصدرت عدة دول قوانين من شأنها منح العملاء وقتاً للتفكير فى المشتريات التى باعها مندوبو المبيعات المتجولون بالحاج منهم، شرعت مجموعة كبيرة من العملاء فى إلغاء عقودها، ولواجهة ذلك فقد استخدم مندوبو مبيعات عديدون أسلوباً بسيطاً، ألا وهو جعل العميل، بدلاً من مندوبي المبيعات، يحرر عقد المبيعات، فهذا التعهد المكتوب، الذى كتبه العميل المحتمل برغبته، قد عمل بشكل مؤثر على تقليل عدد العملاء الذين يلغون العقود



### ٣- إن التعهد العلنى أقوى بكثير من التعهد الذى يتم على انفراد

عندما نلتزم بموقف على الملأ يشهده الآخرون، فإننا نساق سريعاً إلى الالتزام بهذا الموقف، حتى ينظر إلينا على أننا أهل للثقة وأننا ملتزمون.

إن مراكز إنقاص الوزن تعلم أن المغريات التى يواجهها الأشخاص الذين يتبعون نظاماً غذائياً سريعاً ما تبدد نوايا عملائها لإنقاص وزنهم، فمن أجل زيادة ثبات هذه النوايا، جعلتهم يدونون أهدافهم من إنقاص الوزن ثم يعرضونها على زملائهم الآخرين، وعلى الأصدقاء، والجيران، وزملاء العمل، فمن شأن هذا التعهد العلنى أن يزيد من نجاح معظم برامج الأشخاص الذين يلتزمون بنظام غذائى

### ٤- كلما بذلنا مجهوداً أكبر حصلنا على تعهدات أكبر.

إن الشيء الرئيسى هنا هو أنه لابد أن يكون المجهود طوعية منك، حيث إن المجهودات المرغمة لا تسفر عن تعهدات قائمة، ففى إحدى الدراسات، طُلب من سيدات ذوات وزن زائد المشاركة فى برنامج جديد تجريبى لإنقاص الوزن، وطُلب منهن تنفيذ جميع المهام الصعبة وغير المحبوبة وشملت الدراسة مجموعتين المجموعة الأولى استغرقت خمس ساعات تؤدى تمرينات صعبة، والمجموعة الثانية استغرقت أقل من نصف ساعة تؤدى نفس الشيء، وعندما تم وزنهما جميعاً بعد عام واحد، كان متوسط إنقاص الوزن لدى المجموعة الأولى التى بذلت أقصى ما فى وسعها من جهد هو ٦,٧ رطلاً بينما كان متوسط المجموعة الثانية ٠,٣ رطلاً فقط

وبالطبع ما كان يمكن لذلك العلاج يجدى شيئاً في إنقاص الوزن ، لو لم تجد المجموعة التي ضحت بكل ما لديها من مجهود ووقت مبرراً لمجهودها، وبالتالي ، فقد نجحنا في إنقاص أوزانهم

### خسائر رأس المال

عند بيع وشراء الأسهم من رأس المال ، فالشائع أن يستمر المستثمرون في التعامل مع الأسهم التي انخفضت دون توقعات للعودة إلى الوضع السوى ، والحكمة تقتضى أن أفضل قرار لهم هو أن يتخلصوا من الخسائر ويتجهوا للاستثمار في أي مكان آخر ، وليس من الحكمة ، أن يرفض المستثمرون التخلي عن تعهداتهم الأولى ويقعوا تحت وطأتها

فالمرة التي نقوم فيها بالتضحيات بالوقت والمال ، والجهد ، نصر على التعهد الأول ، حتى وإن لم يعد أمراً معقولاً.

### معركة السوم

يلقى الجنرالات سمعة سيئة للغاية بالالتزام باستراتيجيات ثبت عدم جدواها كلية ففي معركة السوم في الحرب العالمية الأولى ، استمر الجنرال هايج في مهاجمة المواقع الألمانية الحصينة لمدة خمسة شهور بالرغم من فقد ٥٧ ألف مقاتل في اليوم الأول ، وعندما أصدر الأمر بوقف الهجوم أخيراً ، كان مبلغ عدد إصابات الحلفاء ٦٠٠ ألف شخص ، في سبيل الحصول على أحد عشر كيلوا متراً من الأرض فقط .

### التعهد والالتزام به وخدعة الوقوع في فخه

يحدث الوقوع في الفخ بمجرد أن تتخذ عهداً ، وتتبع بشكل لاإرادى الجانب الخاسر من الموقف ، فبدلاً من تقبل الهزيمة ، نزيد من حدة التزامنا بالعهد ، مما يؤدي إلى تبذير الأموال ، حتى ولو كان الأمر لا يعقل.

### حرب فيتنام

تعتبر حرب فيتنام أفضل حالة للوقوع في فخ الوعود في العصور الحديثة ، فعلى الرغم من التحذيرات المبكرة من مستشارى الحرب بأن ليس للولايات المتحدة أى حق في فيتنام إلا أن الحكومة استمرت في تصعيد التعهد

جاء فى كتاب المؤرخة باربرا تتشمان المارش العسكرى لفكرة لحقهاء "بدأ ديبب التصعيد تحت قيادة كنيدي، أما فى ظل حكم جونسون، فقد زاد عدد القوات الأمريكية بشكل سريع لتصل إلى ما يزيد عن ٥٠٠ ألف، وقد قام جونسون بذلك وكأنه لم يدرك أن وضع فيتنام يمكن أن يتحول إلى كارثة، وفى مايو ١٩٦٤ صرح جونسون لماكجورج باندى: "يبدو لي أننا سندخل كوريا أخرى، مما يثير قلقى بصورة كبيرة، فأنى لا أرى حتى أن نأمل بالخروج من هذا المأزق" ووفقاً لما جاء فى كتاب ماك مستر "التقصير فى أداء الواجب" فقد جاء على لسان جونسون لقد كانت أكبر مشكلة شهدتها فى حياتى إنه لمن اليسير للغاية أن تدخل فى حرب، لكن سوف يكون أصعب أن تخلص نفسك من هذا الخطر، إذا خضت فيه

بعد أن قدم جونسون تعهداً أمام الجمهور، أصبحت سمعته مهددة، حيث قال جونسون "إننى لن أكون أول رئيس للولايات المتحدة يخسر حرباً" وتكتب باربرا "بالنسبة لرئيس دولة، فإن تقبل الخطأ يعتبر أمراً غير وارد، فقد كان من سوء حظ الأمريكيين أثناء فترة حرب فيتنام وجود رؤساء يفتقدون الثقة بأنفسهم حتى يقرأوا الانسحاب التام" ونتيجة لذلك، تحولت الحرب إلى أطول حرب خاضها الأمريكيون، وانتهت بانسحاب مهين فى عام ١٩٧٣

### نيكسون ووترجيت

فى نوفمبر عام ١٩٩٦، تم إصدار التسجيلات الصوتية التى وصلت إلى ٢٠٠ ساعة للحوارات الخاصة للرئيس نيكسون أثناء أزمة ووترجيت، وقد أوضح المؤرخ ستانلى كتلر من النسخ المكتوبة من الشرائط فى مقدمة كتابه "سوء استخدام السلطة ما يلى: "تقدم الاكتشافات المسجلة دليلاً لا يقبل الجدل على الأمثلة المخزية لسوء استخدام السلطة وإعاقة العدالة" ويسترسل كتلر قائلاً "إن تخطيط نيكسون، وكذبه وقلقه بخصوص ما يمكن أن يكتشف من حقائق، أو ما يجب أن يتم إخفاؤه تفضحه هذه الشرائط"

بالرغم من ذلك، فقد كان بإمكان نيكسون أن ينقذ رئاسته، وقد جاء بالشرائط اعتراف بأن القرار بالاحتكام والسطو على مركز القيادة الوطنى الديمقراطى بووترجيت والتصنت على مكالماته بطريقة غير مشروعة كان قراراً "غيبياً" ولقد كان بإمكان نيكسون توجيه اللوم إلى الأشخاص الذين قاموا بالسطو

واعتبرت أزمة ووترجيت سطواً من "الدرجة الثالثة" بالنسبة للجرائم المعروفة في التاريخ، إلا أن نيكسون ارتكب خطأ جسيماً باشتراكه في إخفاء الحقائق وفيما بعد بمحاولة طمس ما كان مختفياً من معلومات لماذا ؟ وفقاً لكتلر، "لقد قام نيكسون على مدار ربع قرن بتكوين صورة لحياته العامة كمؤيد للقانون النزيه والنظام ، فيتطلب الأمر للحفاظ على هذه الصورة البعد عما عرفه من أنشطة الماضي وأيضاً عما قد عرفه من الأساليب الملتوية لإخفاء الحقائق

بعبارة أخرى، شعر نيكسون بالوقوع في فخ بسبب حاجته لأن يظل ملتزماً بالتعهدات العلنية التي تعهد بها، وفي النهاية، كان ذلك سبب فشله

### قضية التشهير التي رفعها مكدونلدز

في عام ١٩٩٠ ، أقام مكدونلدز دعاوى قضائية على خمسة موكلين من لندن للتشهير به في كتيب بعنوان "ما خطب مكدونلدز؟" فقد ادعت الكتيبات أن مكدونلدز يبيع أغذية غير صحية ، ويستغل عماله، ويصعد من تدمير الغابات من خلال تربيته للماشية، ويساهم في مشكلة المخلفات الناتجة عن الماشية ، ويهدف إلى جذب الأطفال من خلال الإعلانات وبينما تراجع ثلاثة منهم وقدموا اعتذاراً اختار اثنان منهم - هلين ستيل وديفيد موريس (كلاهما عاطل ) محاربة المؤسسة في ساحة المحكمة.

كما بات من المعروف ، أن قضية التشهير التي رفعها مكدونلدز تحولت إلى أطول قضية عرفها القانون البريطاني، حيث إن جلسات الاستماع ما قبل المحاكمة التي يبلغ إجمالها ثمانى وعشرين جلسة بالإضافة إلى عامين ونصف من ساعات المحاكمة حوّلت هذه القضية إلى ممارسة لقوة الاحتمال والجلد، وانتهت القضية بعد تكلفة وصلت إلى عشرة ملايين جنيه و ٤٠,٠٠٠ صفحة من الوثائق و ٢٠,٠٠٠ صفحة من النسخ والمحاضر

وبالرغم من أنه كان مطلوباً من المدعى عليهم دفع ٦٠,٠٠٠ جنيه لمكدونلدز إلا أن القاضى وجد أن بعض الادعاءات الموجودة بالكتيبات ، كتدنى القيمة الصحية لأغذية مكدونلدز مثل الهامبورجر، كانت صادقة، وجاء التعبير عن حكم الجمهور على المحاكمة في عفاوين الجرائد مثل "مكدونلدز يقتصر انتصاراً باهظ الثمن جداً" كما جاء في جريدة جارديان ، وصرحت جريدة ديلى تلجراف "مكدونلدز ينتصر انتصاراً هزئياً"

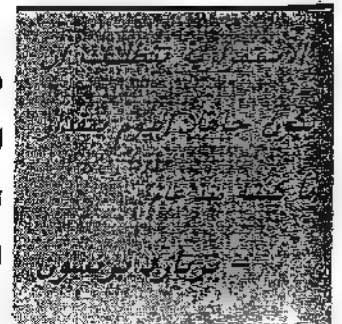
لقد كانت القضية بالنسبة لمكدونلدر كارثة العلاقات العامة، ووفقاً لما جاء في أخبار القناة الرابعة بانجلترا يعتقد المراقبون أن هذه القضية ستسجل في التاريخ على أنها من أكثر ممارسات العلاقات العامة لشركة متعددة الجنسيات تكلفة وتدميراً، وقد أطلق الكاتب ومعلق العلاقات العامة ديفيد ميتشى على هذه المحاكمة أنها واحدة من أكثر الكوارث طولاً ، والضربات التي ألحقتها بنفسها علامات عامة في العصور الحديثة

وولدت القضية دعاية سلبية كبيرة في أنحاء العالم ، حيث وزعت مجموعة كبيرة من المؤيدين أثناء المحاكمة مليون نسخة من كتيب ما خطب مكدونلدر؟" وقد بلغ عدد الاتصالات على موقع شبكة الإنترنت الخاص بمكدونلدر، والذي أنشئ بغرض إعلان القضية ما يزيد على ٧ مليون اتصال في عامه الأول.

وفي بداية الفترة التي سبقت المحاكمة أصبح واضحاً أن القضية لم تكن تسير وفق رغبة مكدونلدر، حيث استشرت حملة التأييد للتشهير به في دول عديدة، وكانت مظاهرات الاحتجاج والكتيبات الجماعية تُشبه الصراع بينه وبين الشخصين الآخرين بالصراع الذي كان بين داود وجالوت. يقول جون فيندال "إن الحكم على الشخصين بالحبس كان له تأثير مضاد تماماً للمطلوب، فبدلاً من أن يوقف النقد على مكدونلدر، فقد صعد الموقف. وبدلاً من قلة نادرة شنت على مخازنه، أصبح هنالك الآن مئات، لا بد وأن تسترضيهم الشركة"

لقد أخطأت مؤسسة مكدونلدر خطأ فادحاً أيضاً، حيث إنها بدأت في أبريل عام ١٩٩٤ بتوزيع الكتيبات الخاصة بها والتي تعبر عن الموقف بـ "أحقية وقف الأشخاص الكاذبين " وبالتالي كان لإطلاق مكدونالدر على هؤلاء الأفراد صفة الكذب" حظ موات للمدعى عليهم ، كانوا في حاجة إليه

وتقدم على الفور ستيل وموريس بدعوى مضادة للتشهير بمكدونلدر فيقول فيدال " بهذه الدعوة المضادة ينبغي على مكدونلدر الآن أن يثبت أن ما جاء في الكتيبات الأصلية لم يكن حقيقياً، بالفعل فإنه يجب الآن إثبات أن ممارساته لم تكن كما وصفوها في الكتيبات، مما استدعى وجود مكدونلدر في ساحة المحكمة.



لماذا شارك أكبر بائع للأغذية في العلم بميزانية سنوية للتسويق تبلغ ٢ بليون دولار في مارثون قانوني ضد متعهدين اثنين؟ لماذا أنهى مكدونلذ القضية بمجرد أن اتضح أنه سيخسر كل شيء، وأنه ليس هناك ما يكسبه ؟ عندما قام مكدونلذ بتعهد علني بتحدى هذين الشخصين، أصبح تحت وطأة الالتزام بهذا التعهد، ولكي يظل ملتزماً بتعهده العلني، فإنه ثابر على المواجهة حتى نهاية مريرة وغير مرضية

يعتقد الكاتب جون فيدال أنه لا يعقل أن تقوم أى شركة بغيباء وعجرفة بنفس التجربة مرة أخرى "وأنا لا أوافق مع ذلك؛ حيث إن فخ الالتزام بالتعهد سيستمر تأثيره كما كان دائماً، والتاريخ يرينا أننا لن ننتظر طويلاً مطلقاً حتى تظهر حالة أخرى من العجرفة وحماقة الفردية أو الجماعية.

## موسرات الإقناع

- ١ عندما تطلب أى تعهدات ، ابدأ بالعهد البسيط، حيث يمكن للتعهدات الأولى البسيطة أن تتحول إلى تعهدات أكبر.
- ٢ تعتبر التعهدات المكتوبة أكثر فعالية من التعهدات الشفهية.
- ٣ إذا أمكن، اجعل الشخص يتعهد علناً، حيث إن التعهدات العلنية أقوى من هذه التعهدات التي تتم على انفراد.
- ٤ كلما قمنا بمجهود أكبر حصلنا على تعهد أقوى
- ٥ عند اتخاذنا قرارات بالتعهدات ، فغالباً ما نقع فى فخ الالتزام بها.



## محرك الإقناع الرابع: السلطة

### فاعلية المركز الاجتماعي

#### السلطة - مخاطرها وفعاليتها

##### دراسات البروفسور ميلجرام

تخيل أنك تطوعت للمشاركة في تجربة تجرى على الذاكرة مع الأستاذ ستانلى ميلجرام بجامعة ييل. عندما تصل إلى جناح العمل، سيقابلك باحث عابس الوجه يرتدى معطفاً رمادياً للعمل بالمعمل، والشخص الآخر الذى تلتقى به هو محاسب فى منتصف العمر، باش الوجه وذو أخلاق كريمة.

يشرح الباحث التجربة بأنها تجرى على كيفية تأثير العقوبة على التعلم، وبعد الاقتراع، يُقرر أنك ستقوم بدور المعلم، وسيقوم المحاسب بدور المتعلم ولذلك تقدم للمحاسب قائمة طويلة من الكلمات الثنائية ليتذكرها.

بعد ذلك تدخل حجرة مجاورة، حيث يجلس المتعلم فى كرسى كهربائى ويتم تطبيقه به، ويطبق القضييب الكهربائى على راس المتعلم، ويتم وضع لاصق كهربائى لتجنب الحروق والقروح، ويخبرك الباحث أن القضييب الكهربائى يتم توصيله بوحدة مولد الصدمات التى توجد فى الحجرة المجاورة

إنك تشعر الآن بالتوتر. حيث تدخل الحجرة التى بها مولد الصدمات ذو الثلاثين مفتاحاً، لكل منها قوته ما بين ١٥ و ٤٥٠ فولت وتحمل المفاتيح دلالات صدمة خفيفة، صدمة معتدلة، صدمة قوية، صدمة قوية للغاية، صدمة شديدة، صدمة شديدة للغاية وخطيرة، وهى الصدمة الحادة والمفتاحان الأخيران مميزان بـ XXX



يوجه لك الباحث تعليمات بأن توجه صدمة إلى المتعلم، في كل مرة يدلى فيها بإجابة خاطئة على السؤال، وإذا أدلى بإجابة أخرى خاطئة، فزود شدة الصدمة، ويمكن أن تكون الصدمات، كما يقول لك الباحث مؤلمة للغاية؛ فإنه يوضح ذلك من خلال اختبار صدمة ٤٥ فولت عليك، فقط لإثبات أن الجهاز يعمل.

يبدو الجزء الأول من الاختبار غير مؤلم نسبياً، حيث تحدث صدمات عند صدور خطأ واحد، ولكن يمكن احتمالها، وبعد ذلك تأخذ الإجابات الخاطئة في التزايد، وبالتالي ترتفع الفولتات بحدة، وعندما يتعرض المتعلم لصدمة ١٢٠ يصبح أخرجني من هنا، إنني لا أريد الاستمرار في التجربة، إنني لا أطيع تحمل الألم" وعند ١٨٠ فولت، يصرخ قائلاً "إنني لا أطيع تحمل الألم" وعند ٢٧٠ فولت، يصدر الصراخ عن ألم مبرح، وعندما يعمر عليه سلك ٣٠٠ فولت، يرتطم المتعلم بالحائط.

وإذا تعلن أنك تريد توقف الصدمات، يأمرك الباحث بالاستمرار في التجربة.

بماذا تواجه بالفعل مثل هذا الموقف؟ هل تقاوم القائم على التجربة وترفض الاستمرار في توجيه الصدمات؟ ما مدى شدة الصدمات الذي وصلت إليه قبل التوقف؟.

قبل أن يبدأ ميلجرام التجربة، سأل مجموعة من الأطباء النفسيين، والطلاب، والبالغين من الطبقة المتوسطة عن عدد الأشخاص الذين يتعرضون للحد الأقصى من الصدمة، والذي يبلغ ٤٥٠ فولت، فتوقعت الأغلبية العظمى أن تكون ما بين ١ و ٤٪ لكن في مفارقة واضحة، وجد ميلجرام أعداداً كبيرة من المعلمين تبلغ نسبتهم ٦٢٪ متطوعين للتعرض للحد الأقصى من الصدمات، والذي يبلغ ٤٥٠ فولت. (ملحوظة: لم يتعرض هؤلاء المتعلمون لهذه الصدمات بالفعل، حيث كانوا يمثلون فقط).

ما الذي تفسره هذه النتائج المثيرة للمخاطر؟ هل كان المعلمون المتطوعون مجموعة غير نموذجية لأشخاص ساديين ملتوين؟ كلا، إذ أكدت اختبارات الشخصية والتجارب المتكررة أن الأشخاص الذين أجرى ميلجرام عليهم التجربة كانوا مجموعة نموذجية من المواطنين العاديين، فما الذي جعلهم إذن يتصرفون

بمثل هذه الطريقة المفزعة؟ يقول ميلجرام "لم يكن بد من ذلك، فبالرغم من أن جميع الأشخاص تقريباً أرادوا معارضة رغبات الباحث، إلا أنهم لم يتمكنوا من منع أنفسهم عند الوقت الحاسم من تلبية رغبات المسؤول عن الدراسة، ذلك الباحث ذى المعطف المعمل، الذى منحه معطف المعمل والظروف المحيطة به سلطة شرعية.

سيبذل البلغون مجهوداً غير عادى كي يطيعوا أمراً ما صادراً من سلطة شرعية، فلا ينبغى أن نفاجاً بهذه النتيجة، فما لم نتعاون طيلة الوقت مع هؤلاء الأفراد الذين لديهم السلطة مثل الشرطة، والقضاء، والمديرين، فسينهار المجتمع وتعمه الفوضى.

وهناك أمثلة عديدة أخرى، تؤكد تأثير المركز الاجتماعى.

### وصف خطير لعقار غير مصرح به

أراد الباحثون فى مثال مروع آخر اختبار ما إذا كانت المرضات ستقمن بإعطاء عقار غير مصرح به لمريض ما، عندما يصفه لهن الطبيب عبر الهاتف ويطلب منهن أن يقمن بذلك.

فى تجربة لهذا الغرض، اتصل أحد الباحثين بمرضة قائلاً لها إنه طبيب، وأخبرها أن تعطى بسرعة ملليجراماً من عقار يسمى استروجين لمريض معين، وقد أخبرها بضرورة تقديمه له فوراً، حيث إنه يريد أن يحدث العقار أثراً قبل مجيئه للمستشفى ورؤيته إياه، وأضاف أنه سيوقع الروشنة (قائمة الدواء) فيما بعد.

كان الغرض من التجربة هو دفع المرضات للاهتمام بأربعة اعتبارات: إذ منعت سياسة المستشفى العقارات الموصوفة عبر الهاتف، ويعتبر الأستروجين عقاراً غير مصرح به، والجرعة الموصوفة كانت زائدة مما يسبب خطورة، حيث إنها ضعف الجرعة المحددة على زجاجة العقار، وإن الذى أصدر الأمر رجل لم تقابله المرضة من قبل، غير أن ٩٥٪ من المرضات نفذن الأمر بدون أى تفكير أو أى شك، فبمجرد أن سمعن أن الطلب من طبيب، استجبن له.

## الطاعة العمياء فى الطيران

إن احترام السلطة يحدث فى جميع المهن. لقد كان هناك عدد من المصادمات لطائرات تجارية اعتقد فيها مساعد الطيار أن الطيار مخطئ، لكنه لم يفهم بذلك.

عندما سقطت الطائرة رقم ٧٤٧ التابعة لخطوط الطيران الكورية فى السادس من أغسطس عام ١٩٩٧، فوق جوام متسببة فى مصرع نحو ٢٢٨ فرداً، وجدت التحريات التى أجراها مجلس الأمن القومى للنقل الجوى أن طاقم الطائرة قد حيل بينه وبين أن يُسأل قائد الطائرة عما إذا كان بالإمكان الاستعانة بالقاعدة الأرضية للملاحة الجوية، ورأى المسؤولون بعد ذلك أن الثقافة الكورية، التى يعارض فيها تدخل الرؤوسيين فى قرارات المديرين، قد أسهمت فى الكارثة ولذلك وصف أحد أعضاء مجلس الأمن العلاقة بين قائد الطائرة ، وطاقم الرحلة بأنها "علاقة استبدادية"

ذكر جانج تاك لى المسؤول عن خطوط الطيران الكورية أنه قد أصدر يعد الكارثة تعليمات لطاقم الرحلة التابعة لخطوط الطيران الكورية بأنه إذا تم تجاهل نصيحة مساعد الطيار الذى لا يقود الطائرة، فإن على هذا المساعد بموجب الأوامر أن يتولى المسؤولية بالقوة.

## سلطة الزى الرسمى

إن الملابس المناسبة تزيد بشكل مؤثر من فرصة الطاعة العمياء، ففى تجربة ما أن رجلاً أوقف المارة بالشارع وأشار إلى رجل يقف بجوار عداد موقف السيارات وقال " انظروا إلى ذلك الرجل بجوار العداد. لقد تجاوز فترة السماح بالوجود فى الموقف، لو لم يكن معه أية فكة ، أعطوه عشرة سنتات" ولما كان الرجل مرتدياً الزى العسكرية، فقد استجاب ٩٢٪ من الأفراد لهذا الطلب ، وعندما ارتدى ملابس ملكية ، استجاب له ٥٠٪ فقط.

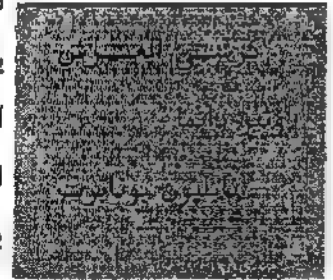
## فاعلية الملابس ذات الخطوط الرفيعة

تؤثر ملابس العمل كرموز للسلطة بنفس الشكل الذى تؤثر به الملابس الرسمية، ففى إحدى التجارب التى أجريت ، خالف رجل فى الواحدة والثلاثين من عمره القانون ، حيث عبر الطريق متعمداً ، مخالفاً إشارة المرور،

وبينما كان يرتدى بذلة العمل ذات الخطوط الرفيعة ورباط عنق ، اتبعه العديد من الأفراد ، وعبروا الطريق بنسبة ثلاث مرات ونصف ، أكثر منه حينما كان مرتدياً فقط قميصاً وبنطالاً.

### فاعلية الزخارف

وإن للحلى والسيارات نفس مكانة الملابس الباهظة الثمن ، ففي إحدى دراسات سان فرانسيسكو، وجد ملاحظو التجربة أن قائدى السيارات حين يتوقفون أمام الإشارة الخضراء ، ينتظرون مدة أطول قبل أن يستخدموا آلة التنبيه ، لتنبيه قائدى السيارات الفارهة الحديثة ، حين يتوقفون أمام الإشارة الخضراء ، وبالفعل فقد انتظر ٥٠٪ من قائدى السيارات بفاغ الصبر، ولم يستخدم أحدهم آلة التنبيه مرة واحدة.



أما القائد المسكين الذى يستخدم سيارة رخيصة الثمن ذات طراز قديم فيلقى معاملة صعبة ، فتقريباً ينبه كل قائد سيارة. بآلة التنبيه نافذ الصبر أكثر من مرة، حتى إن قائدى سيارتين قد صدما بقوة مصد السيارة رخيصة الثمن.

## مؤشرات الإقناع

- ١ مقاومة السلطة عندما يتم استخدامها بشكل استبدادي، على نحو خطير.
- ٢ تعزيز السلطة التي تصدر من مركزك باعتمادات مبنية على الخبرة والكفاءة.
- ٣ ارتداء الملابس المناسبة التي تدعم مركزك، حيث تجعلك تبدو في معظم مواقف العمل أكبر نفوذاً ، وبالتالي تكون مقنعاً أكثر في البذلة الرسمية

## المحرك الخامس للإقناع: الندرة

## قاعدة الأقلية

## مبدأ الندرة

ينص مبدأ الندرة أساساً على أننا نُجِلُّ كل ما هو نادر، وعندما نكتشف أن شيئاً ما نادر أو يصعب الحصول عليه، فإن أول ما يتبادر إلى أذهاننا أنه لابد وأن يكون هذا الشيء ذا قيمة

## سوق البطاطس الكبرى

لم تكن تجارة البطاطس دائماً تجارة رائجة: ففي أواخر القرن الثامن عشر ربط الفرنسيون البطاطس بداء الجذام، واعتبر الألمان البطاطس غذاءً جيداً للماشية، أما الفلاحون الروس فكانوا يعتقدون أن البطاطس سم زعاف.

ولقد عازمت كاترين العظمى إمبراطورة روسيا على تغيير هذا المفهوم السلبي، فأصدرت أوامرها بإحاطة حقول البطاطس بأسوار عالية، كما وضع جنودها لافتات كبيرة في شتى أنحاء الريف تحذر الجمهور من سرقة البطاطس.

لقد كانت تلك خدعة نفسية رائعة، فعندما صارت البطاطس صعبة المنال، عمل مبدأ الندرة عمله، فارتفعت فجأة شعبية البطاطس

علو

أترى، ماذا عني الأمر بالنسبة لعقلية "الفلاح" الروسي عندما لاحظ أن حقول البطاطس محجوبة عن الأنظار: "لماذا يحيطون هذه البطاطس بالسياج؟ لابد أنها ذات قيمة. مرة أخرى يحتفظ الأغنياء لأنفسهم بأفضل الطعام. إننا نستحق الاستمتاع بالبطاطس إننا بحاجة إلى البطاطس

### جنون لعبة داعبني يا إلمو

في سوق اللعب عام ١٩٩٦ امتلأت وسائل الإعلام الأمريكية بحكايات الآباء الذين تأثروا بلعبة "داعبني يا إلمو" إلى حد الخبل والجنون، وتضمنت التقارير ما يأتي:

الأمهات في نيويورك يركضن بجوار الشاحنات ، يسألن السائقين عن حملتهم وما تحتريها.

ألقت شرطة شيكاغو القبض على امرأتين تتشاجران بسبب "محاولة كل منهما حيازة لعبة داعبني يا إلمو"

بلغت مبيعات "لعبة داعبني يا إلمو" ٧١٠٠ دولار في ديفر.

بائعة كندية في متجر دهستها الأقدام ونقلت إلى المستشفى بعد اقترحام متجرها، لدى فتح الباب على مصراعيه أمام أولياء الأمور.

ويقول أنطوني براتكانيس العالم النفسى فى مجلة /أمريكا اليوم/، جامعة كاليفورنيا ، سانتا كروز: " إننا كمستهلكين لدينا قاعدة: إذا كانت السلعة نادرة شحيحة ، فلا بد وأن تكون جيدة ذات قيمة"

ويسلك العاملون فى مجال الإعلانات طبقاً لهذه الظاهرة أسلوب أن سلعة ما متوفرة: " لفترة محدودة فقط:" أو "لدينا فقط ٥٠,٠٠٠ قطعة من هذه السلعة بعد تحطم القوالب"

### هيستريا لعبة بينى ببى

فى عام ١٩٩٨ كان جنون اللعبة الجديدة بينيز فى الولايات المتحدة، قد بلغ مبلغه وازدحمت متاجر اللعب بالأطفال يقشاجرون من أجل الإمساك قدر الإمكان بهذه اللعب الممتعة التى يسهل ضمها بالذراعين.

ومع ذلك فإن جنون هذه اللعبة يختلف عن بدع اللعب فى الماضى ، مثل لعبة داعبني يا إلمو التى ظهرت لأول مرة عام ١٩٩٤ ونشأت عنها سوق ثانوية،

وبلغت مبيعات لعبة بينيز ذات الطراز الأقدم ألف مرة قدر اللعبة الأصلية وسعرها ٥ دولارت.

لقد نشأت لعبة بينيز على يد أحد التجار البارعين، ويدعى تاي وورنر، وباستغلال عامل الندرة، استطاع وورنر أن يحدث نقصاً من اللعب في السوق، وذلك بأن سحب منها بعض اللعب بصورة محددة، كما أوقف إنتاجها، بينما استمر في إنتاج طرز جديدة منها، فارتفعت أسعار اللعب السابقة وتسابق الزبائن وراء اللعب التي يظنون أنها نادرة وقيمة، وكتبت مارجريت مانيكس في مجلة *يو/إس نيوز وورك ريبورت*: "بدأ الناس في محاولة تخمين أى اللعب يتم سحبها في المرة القادمة، بينما بدأ آخرون ممن يخافون نفاذ اللعب في شراء كل لعبة من لعب بينيز"

### شركة فيشر ترافل للسياحة ومبدأ التخصص

إن شركة فيشر السياحية شركة متخصصة صغيرة في نيويورك، تتبع مبدأ الندرة في تشييد شركاتها المربحة في مجال السياحة الخارجية المتميزة من أجل المترفين والمشاهير.

وتختار شركة فيشر ترافل قائمة تضم ٥٠٠ من الشركات والملاهي ذات الشهرة الكبيرة" تشمل المغولي كوينسى جونز، ولا عب السلة الأسطورة ماجيك جونسون، ومصمم الأزياء دونا كاران، بالإضافة إلى أعضاء أسرة الأثرياء فاندربيلت، وروكفلر.

ولكى تدعم مبدأها في التخصص لا تقوم شركة فيشر بالإعلان أبداً، كما أن رقم هاتفها غير مدرج في الدليل، وتوزع بطاقات عمل لا تحمل سوى اسم وعنوان الوكالة بدون رقم هاتفى، ويحضر العملاء إلى الشركة بصفة شخصية "

### دى بيرز - سحرة الندرة

لا أحد يدرك قوة مبدأ الندرة أفضل من دى بيرز، عمالقة مجموعات مناجم الألماس في جنوب أفريقيا. لقد كان الألماس نادراً حقيقة، ولهذا كان سعره مرتفعاً منذ قرنين من الزمان.



## المحرك الخامس للإقناع: الندرة ٢٧٥

ولكن لم يعد الألباس اليوم نادراً ، ومنذ الستينيات ارتفع ناتج الألباس من ١٥ مليون قيراطاً إلى ١٠٠ مليون قيراط سنوياً ، وصار مستقراً يناسب أعداد المتقدمين على الزواج ، ورغم ذلك فقد زاد متوسط سعر الألباس ٥٠٪ فيما بين ١٩٨٦ ، ١٩٩٦

لماذا إذن كان السعر مرتفعاً إلى هذه الدرجة؟ الإجابة هي احتكار شركة دي بيرز، إذ إن جميع إنتاج العالم من الألباس يتم بيعه من خلال شبكة شركة دي بيرز التي تتحكم في الإنتاج، فلا تفي بطلبات جميع تجار الجملة ، وتبلغ الصفقات سنوياً عشر صفقات باختيار ١٥٠ فقط من تجار الألباس ، حيث تفرض دي بيرز بذلك كلا من الإنتاج والسعر، بدون مفاوضات.

ويوزع على كل تاجر صندوق بنى بسيط مملوء بأحجار الألباس، ولا يوجد لأى تاجر خيار ، فإما أن يأخذ الصندوق أو يتركه ، وعادة ما يأخذه، وإلا فإنه لن يكون ضمن المشتركين في العملية في العام اللاحق، وهناك الكثيرون ممن يحلون محله من التجار الآخرين هو وغيره ممن لم يأخذوا صناديقهم.

والى جانب التحكم في إنتاج الألباس فإن شركة دي بيرز استغلت ميزتها في التحكم في الندرة وتحديد الطلب.

لم تشجع شركة دي بيرز الناس على بيع الألباس لديهم، وذلك عن طريق حملة " الألباس إلى الأبد" لوقف المنافسة المتزايدة للألباس المستعمل ، وأول شعار بارع تم اتباعه عام ١٩٤٧ حقق ميزتين بصرية واحدة "يستجلب الألباس الحب الأبدى ولا يفقد أبداً بريقه وقيمتة"

وفي كل عام تنفق شركة دي بيرز ما يقرب من ٢٠٠ مليون دولار في الإعلانات في جميع أرجاء المعمورة ، وبصورة أساسية في محلات السيدات، حيث تعرض صورة السيدة وحبيبها ، وهى تتحلى بالألباس ، وأسفل الصورة عبارة : " الألباس إلى الأبد"

وتوحي الإعلانات للرجال باختيار جواهر من الألباس تعبر بصدق عن مدى شعورهم تجاه النساء اللاتي يعشقونهم، ولا بأس عندئذ من أن ينفق الرجل مرتب شهرين ما دامت المعشوقة سوف ترتدى في أصبعها خاتم الألباس بقية حياتها رمزاً لحبها.

إن ملك الألماس هارى أوبنهايمر الفضل فى تحويل الألماس إلى جواهر أساسية للطبقة المتوسطة من الناس، إذ ركز فى إعلاناته عن شركة دى بيرز يربط الألماس بحفلات الزفاف وأعياد الميلاد وحفلات الخطبة، ولقد زادت المبيعات فى الأعوام من ١٩٣٩، إلى ١٩٤١ بنسبة ٥٥٪ فى أمريكا.

لقد حولت شركة دى بيرز شراء خاتم الزواج الألماس إلى عادة يابانية، ففي عام ١٩٦٧ تسلمت عروس واحدة فقط من بين عشرين عروساً خاتماً من الألماس، وبات الآن أمراً ضرورياً هذا الخاتم من الألماس عند الزواج فى اليابان التى صارت أكبر عميل على مستوى العالم فى مجوهرات الألماس

وعندما بدأ ظهور أعداد ضخمة من مجوهرات الألماس الروسية المتواضعة رخيصة الثمن فى الأسواق، أشاعت شركة دى بيرز "خاتم الأبدية" خاتم عيد الميلاد المرصع بأحجار كريمة رخيصة- فى عيد الميلاد العاشر للزواج لكل زوجين تبعاً للشعار: "أظهر أنك تود أن تتزوجها مرات ومرات" ومنذ بداية هذه الحملة قفزت مبيعات خاتم الخلود بنسبة ٤٠٠٪.

ومن خلال هذا الرقم القياسي للرغبة المتزايدة، فلا عجب أن تقول مجلة الإكونوميست إن العاملين فى شركة دى بيرز " أثبتوا أنهم أعظم البائعين فى هذا القرن " ولا زالت مبيعات شركة دى بيرز من الألماس فى ازدياد مستمر لقد أقنعت شركة دى بيرز مؤسسة "باى ووتش" أن تخصص حلقة كاملة حول شراء خاتم الزواج

ورغم ذلك فلم يزل الناتج يفوق الطلب، ويتسائل مراقبو الصناعة عما إذا كان بوسع شركة دى بيرز أن تستمر فى احتكارها لسوق الألماس باتباعها أسطورة الندرة.

### شعار ننتندو: الأقل هو الأكثر

يستغل ننتندو منتج ألعاب الفيديو اليابانى مبدأ الندرة كلما أمكن ، فقد أوجد عام ١٩٨٨ نقصاً كبيراً فى خراطيش لعب الفيديو جيم التى طلب منها تجار الجملة ١١٠ مليون خرطوشة ، فلم ينتج منها ننتندو سوى ٣٣ مليون قطعة ( ملحوظة: عادة ما يطلب تجار الجملة أكثر مما يبيعون )

## المحرك الخامس للإقناع: الندرة ٢٧٧

وأدى النقص فى الخراطيش إلى زيادة شعبيتها، إذ تسبب ذلك فى تهيئة الوسط الإعلامى لصالح ننتندو، تلك الشركة التى سمحت بصورة تقليدية بارتقاء المبيعات بنسبة ٢٪.

إن نقص خراطيش الفيديو جيم، خصوصاً فى الأعياد، ساعد تجار الجملة على بيع كل إنتاج شركة ننتندو، لأن أولياء الأمور يميلون إلى شراء ما هو أقل شعبية لأطفالهم بدلاً من تركهم بلا لعب.

وبعد الأعياد يطلب الأطفال من آبائهم التوجه إلى متاجر اللعب لمقابلة وصول منتجات جديدة، ولذلك أمكن لشركة ننتندو مضاعفة نسبة البيع، ولقد كانت حالة نادرة بحق لا يمكن تعويضها.

### الندرة والطلب

ألم نتساءل يوماً إذ شاهدت بعض المطاعم كاملة العدد، بينما لا تزال صفوف تنتظر خارجها عن السبب؟ إن هذه الصفوف الطويلة تجعل المطاعم على ما يبدو أكثر شعبية وأهمية ، لماذا إذن لا تحد المطاعم من صفوف الانتظار بزيادة أسعارها؟ إنها لا تفعل ذلك تفادياً لاستبعاد عامل الندرة، وحتى لا يتقلص الطلب.

### الندرة والأزياء والجمال

لقد شيدت إمبراطوريات الأزياء العالمية على أساس تفهم مبدأ الندرة، ويحظى مصمموا الأزياء بشهرتهم من جراء تصميم هيئة فريدة مختلفة

وعندما تتحقق شهرة لمصمم الأزياء ، فإن مصممي الأزياء يكتسبون قيمة أكبر بطبع أسمائهم على المنتجات مثل أربطة العنق والنظارات والساعات.

ولقد أخفق كثير من مصممي الأزياء البارزين فى إدراك مدى اعتماد صورتهم وسعتهم على الندرة النفسية، ففي أواخر الثمانينيات سمحت شركة جوتشى بظهور شعارها على ٢٢,٠٠٠ بند من منتجاتها، وفى عام ١٩٨٩ أدت زيادة العرض إلى الهبوط بنسبة ٢٥٪ فى أمريكا.

ومن أجل استرداد سمعة الصنف خفضت شركة جوتشى من طبع اسمها إلى ٥,٠٠٠ بدلا من ١٠,٠٠٠ وكذلك في منافذ البيع من ٢٥٨٠ إلى ٣٠٠ مما أدى إلى استعادتها لسمعتها ، ومرة أخرى تم اتباع مبدأ الندرة فاستعادت شركة جوتشى وضعها.

وكذلك الحال بالنسبة لشركة شانيل التى اتبعت استراتيجية مماثلة بتقليل المنافذ وزيادة الأسعار والبيع من خلال بوتيكات شانيل الاحتكارية.

إن مبدأ الندرة يؤثر على مدى إدراكنا للجمال ، وهناك أغنية تقول كلماتها: " الفتيات يظهرن كلهن أفتن عند انتهاء المواعيد " هذه الأغنية أساسها علم النفس حقاً ، وهى وليدة التجريب.

### الندرة والفخ الوهمى

يمكن تحقيق مبدأ الندرة بإيجاد بدائل وهمية ، فمثلاً ، تخيل ما تقوم به شركات الكمبيوتر أحياناً عندما تعلن عن منتجاتها قبل إنتاجها بسنوات.

وفجأة يكون لدى المشتريين بديل وهمى إن المنتجات التى تدرسها حالياً تبدو أقل جاذبية ، لأنك تقارنها مع بديل وهمى وينتابك القلق "إذا كان ما يقولونه هو حقاً بمثابة طفرة، فسوف أفاجأ بديناصور، فلعل من الأفضل أن أنتظر"

وفى مرات كثيرة لا تتوافر هذه المنتجات أو قد تكون فى أولى مراحل إنتاجها ، وهو أمر مألوف فى صناعة البرمجيات، حتى إن المعلقين يسمون المنتجات التى يعلن عنها مقدماً ، وليست متوفرة بانها "تتبخر"

إن محترفى الإقناع يستخدمون الوهم فى التأثير، ولا عجب أن بعض أكاديميات الإقناع تطلق على هذه الظاهرة اسم الفخ الوهمى

### الندرة والمعلومات

لا ينطبق مبدأ الندرة على السلع المادية فقط، بل ينطبق أيضاً على المعلومات والرسائل والاتصالات والمعرفة، بنفس القوة

فى إحدى التجارب تم تصنيف مستوردي لحوم الأبقار ( السوبر ماركت. ومنافذ بيع الأغذية بالجملة) إلى ثلاث مجموعات. وتم الاتصال هاتفياً بـ ١٢٠ من المجموعة الأولى كالمعتاد بواسطة أخصائى البيع مع نفس نسبة المبيعات المطلوب توريدها.

أما المجموعة الثانية فتم إخطارها بنسبة المبيعات المعتادة، بالإضافة إلى أن هناك نقصاً فى اللحوم يحتمل حدوثه خلال الأشهر القليلة القادمة ، فاشترت هذه المجموعة ضعف ما اشترته المجموعة الأولى التى حصلت فقط على النصيب المهود من المبيعات.

وأما المجموعة الثالثة فقد تسلمت نسبة المبيعات المعتادة، مع إطلاعها على أمر الندرة وإخطارها فقط بأن هذه المعلومات قد وصلت لها هذه المرة من شركة ما محتكرة.

لقد عرفت هذه المجموعة الثالثة من الزبائن معلومات عن طريق "العلاقات العامة الاحتكارية" فاشترت ستة أضعاف ما اشتره الزبائن الذين تسلموا فقط النسبة المهدودة من المبيعات

ويقول فى هذا الصدد الأستاذ روبرت كيوالدينى أستاذ علم النفس: "الدلالة هى أن الأخبار التى تضمنت ندرة المعلومات كانت هى ذاتها نادرة إلى الحد الذى جعلها مقنعة، على نحو خاص"

### المحلفون والمعلومات المحظورة

تم اختيار تأثير مبدأ الندرة على وفرة المعلومات، وذلك من خلال بحث هام تم إجراؤه فى مدرسة الحقوق بجامعة شيكاغو لبيان مدى تأثير المحلفين عند اتخاذ قراراتهم.

تبين أنه عندما يتبعد القضاة معلومات ترامت إلى سمع المحلف، فإن هذه المعلومات لا يعتد بها لدى القضاة لأنها فى حكم المحظورة ، وعندئذ يعتبر المحلفون هذه المعلومات ذات قيمة كبيرة، إذ إنها بمجرد حجبها ( أى جعلها ذات ندرة) تصبح ذات قيمة.



## الرقابة

تم التوصل إلى نتائج مماثلة في دراسات بشأن الرقابة على تصرفات البشر، ففي إحدى التجارب يقوم طلاب الكلية بقراءة لوصف كتب شبيه إلى حد كبير بالنسخة العادية ذات الغلاف الورقي.

وأخبر نصف الطلاب أن ذلك الكتاب "قد حظرت تداوله لمدة ٢١ عاماً" وعندما تم إبلاغ الطلاب رسالة الحظر صار الكتاب مرغوباً أكثر؛ وقال أكثرهم إنهم يودون قراءته، على عكس الطلاب الذين كانت لديهم نسخة الكتاب غير المحظورة، إن الندس يتأثرون بنفس الطريقة بالنسبة للأفلام المحظورة وكذا مجلات المراهقين.

## أفضل الظروف للندرة

يطبق مبدأ الندرة أفضل تطبيق عندما تصبح الأشياء لدينا ذات ندرة بصورة مفاجئة، وعندئذ ترتفع قيمتها، وعلاوة على ذلك، فإننا نرغب في الأشياء بصورة كبيرة عندما نضطر للتنافس من أجلها.

## المنافسة على الموارد

يجب على أي فرد يقف في طابور الانتظار أمام متجر أن يدرك لماذا يلجأ تجار الجملة لإيجاد سعر منافس، فعادة ما يعرضون بعض السلع النادرة بشيء من الخسارة، وعندئذ يتسابق المشترون على شراء سلع، ما كانوا يقيمون لها وزناً.

في عام ١٩٨٥ كانت لعبة الأطفال دمية (القرنبيط) هي أفضل لعبة في السوق، لأنها كانت فريدة (وبالتالي نادرة) وكان جمهور المشتريين مولعاً بها، وكانت كل دمية لها أوراق اعتمادها الخاصة بها.

ومع ذلك فقد قامت شركة كوليكو بالتحكم في الطلب بصورة مشددة بأن قللت العدد المعروض في المتاجر، التي اضطرت لعمل سحب يانصيب لمعرفة من الفائز بفرصة شراء الدمية، ولجأ البعض لعقد مزادات لبيع الدمي بما يزيد على

## المحرك الخامس للإقناع: الندرة ٢٨١

٢٠٠ دولار للدمية، وفي عام ١٩٨٥ وصل سعر لعبة دمية (القرنبيط) إلى ٦٠٠ دولار للقطعة.

إن مجرد إدراك أنه يتعين عليك المنافسة على موارد نادرة يعد حافزاً قوياً، ولذلك يجلب البائعون منافسين وهميين كي يخدعوا المترددين من المشترين. إن الوسيط العقاري (مسار العقارات) الذي يحاول بيع منزل بصورة سريعة، يخطر الزبائن بأن اثنين من المحترفين في مجال المشروعات ممن لديهم وفرة في المال قد انتقلا إلى المدينة بحثاً عن منزل للبيع، وسوف يقدمان عرضاً لشراء المنزل، ولذلك يشعر الزبون بأنه واقع تحت الضغط، فسارع إلى تأكيد عرضه للشراء أو الزيادة السعر عما سبق تقديمه في العرض.

### المزادات ولعبة الفائز

إن المزاد مكن الخطر، لأن الندرة والمنافسة يؤديان إلى رفع السعر بالمزاد، ولكي أبين سهولة اتباع المنافسة في المزاد من أجل صيد الآخرين، فإنني أحياناً أقوم بممارسة لعبة تسمى "مزاد سند الدولار"، وقد قام مبتكر هذه اللعبة مارتن شويك (أستاذ اقتصاد في جامعة ييل) باختبارها أثناء حفل أقيم بالجامعة. حاول تجربة هذه اللعبة، وسوف تحصل على بعض المال، ولكنك سوف تفقد بعض الأصدقاء مقابل ذلك.

أخرج ورقة من فئة عشرة دولارات من جيبك، وأعلن أنك سوف تمنحها لأعلى مزاد. هناك ثلاث قواعد بسيطة:

١- المزايدة في حدود دولار واحد ومضاعفاته.

٢- أعلى مزاد سوف يحصل على ١٠ دولارات، ويقوم المزايد الذي يليه بدفع

سعر مزاده للدلال، فمثلاً إذا كان مزاد بيني ٥ دولارات ومزاد جيرو ٤ دولارات ووقف المزاد عند هذه المرحلة، فإن الدلال يدفع ٥ دولارات للمبني (١٠ دولارات ناقص قيمة المزاد) أما جيرو، وهو التالي لأكبر مزاد فسوف يدفع ٤ دولارات للدلال.

٣- ينتهي المزاد عند انقضاء دقيقة واحدة دون أي زيادة جديدة على ما وصل إليه المزاد.

ومن خلال مزاد نمطى ، يقوم كل فرد بالزيادة بصورة محمومة حتى يصل المزاد إلى ٥ دولارات أو ٦ دولارات، وعند هذه المرحلة ينسحب المزايدون ما عدا أعلى مزايدين، يستمران فى الزيادة بعقدهما حتى يصلا إلى ١٠ دولارات و٩ دولارات) وعند هذه المرحلة يفكران أيستمران أم لا ، وغالباً يزايد صاحب الـ ٩ دولارات حتى ١١ دولاراً، وعندئذ يشهد المزاد مرة أخرى ليصل إلى ١٤ دولاراً أو أكثر.

وغالباً ما تنتهى اللعبة عندما يرفع أحد المزايدين المزاد بصورة شديدة مفاجئة بعرض ٢٠ دولاراً، ليزيد على المزاد البالغ ١٥ دولاراً مثلاً، فيجمع الدلال ١٥ دولاراً من الخاسر و١٠ دولارات من "الفائز" وبطبيعة الحال فليس هناك فائز، ومغزى اللعبة عندما يزيد المزاد على ١٠ دولارات هو تجنب الخسارة - من أجل إنقاذ ماء الوجه، وما بدأ كمباراة ودية سرعان ما يتحول إلى معركة سيكولوجية"

ذلك هو ما حدث عند ما دفع المليونير الأسترالى الأسبق آلان بوند أكثر من ٥٠ مليون دولار فى لوحة فنسنت فان جوخ المسماة زهور السوسن، وكانت لوحة فريدة يصعب جداً تقييمها بصورة موضوعية وصارت ملكاً لبوند بعد أن رسا عليه المزاد إن أغلب المشترين المحترفين المراقبين لسير الأحداث قالوا إن بوند دفع أكثر مما ينبغي، وعلى أى الحالات، فإن ارتفاع المزاد أكثر من اللازم أمر عادى فى المزادات، حتى إن المتخصصين يطلقون عليه "لعنة الفائز" وعندما انهارت إمبراطورية بوند اضطر إلى بيع لوحة زهور السوسن بخسارة فادحة.

فى عام ١٩٩٦ أدار سوزبى مزاداً لبيع المقتنيات الشخصية الخاصة بجاكى كنىدى، والجميع يعلم قيمة هذه المقتنيات، وقام سوزبى ببيع ما يزيد على مائة ألف كتالوج قبل المزاد ( بسعر ٩٠ دولاراً للكتالوج ذى الغلاف الفاخر، ٤٥ دولاراً للكتالوج ذى الغلاف العادى) وخلال أسبوع كانت المقتنيات معروضة للبيع فى المزاد فى حضور أربعين ألفاً من الشهود.

ولكن الأسعار المتوقعة حادت كثيراً عما كان مقدراً للمزاد النهائى، وهكذا كان جنون المنافسة، حتى لقد وصل سعر دبوس البروش الذى يساوى من ٥٦ ألف إلى ٥٨ ألف دولار فى المزاد إلى ٤١٥ ألف دولار ، أما أدوات الجولف الخاصة بجون كنىدى وهى ماركة ما كجريجور وثمانها التقديرى من ٧٠٠ إلى



### المحرك الخامس للإقناع: الندرة ٢٨٣

٩٠٠ دولار فقد وصل سعرها في المزاد إلى ٧٧٢,٥٠٠ دولار، وأم صندوق السيجار المقدر ثمنه بمبلغ من ٢٠٠٠ إلى ٢٥٠٠ دولار فقد وصل به السعر في المزاد إلى ٥٤٧,٥٠٠ دولار، كما أن ولاعة السجائر المحفور عليها الحرف J والمقدر سعرها من ٣٠٠ إلى ٤٠٠ دولار وصل سعرها في المزاد إلى ٥٨٥,٠٠٠ دولار.

وهكذا تتحقق لعنة الفائز مرة أخرى.

## موسرات الإقناع

- ١ أكد على الندرة بتحسين السمات الفريدة لما تعرضه.
- ٢ عندما يكون لديك معلومات فريدة، فعليك البيع بقيمة الندرة، مع زيادة الفوائد التي يمكن تحقيقها باستغلال المعلومات.
- ٣ عندما ترغب في تكوين صورة أو صنف أساسه الاحتكار:
  - حدد سعراً أولياً.
  - لا تسمح بتخفيض السعر.
  - ليكن البيع من خلال منافذ انتقائية.
  - ليكن العرض أقل من الطلب.
- ٤ في حالة المزادات احذر "لعنة الفائز" وليكن هناك حد أقصى تتمسك به قبل بدء المزاد.

## محرك الإقناع السادس:

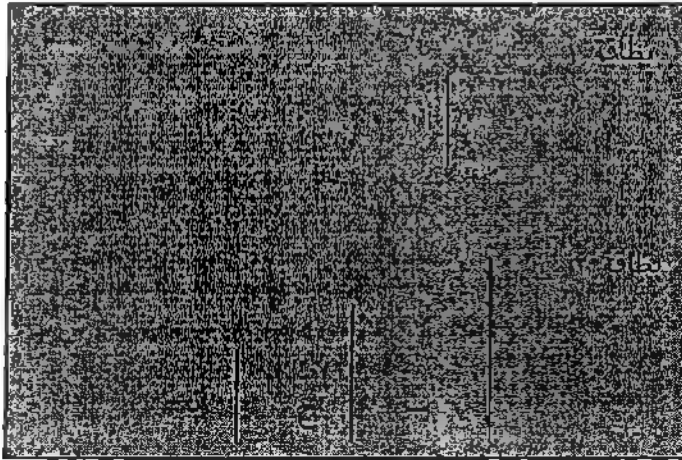
### الامتثال

#### اتباع الأغلبية

#### الامتثال - اتباع العرف السائد

##### تأثير الامتثال

أن يكون الفرد أحد أعضاء الفريق أو يتبع الأغلبية، فإن ذلك من عوامل قوة التأثير، وأسوق لك مثلاً بسيطاً للتوضيح انظر إلى الخط المشار إليه بالرمز أ على البطاقة رقم ١ في شكل ٢٠-١ وحدد طوله



شكل ٢٠١- اختبار آش

والآن قارن طول الخط أ مع أطوال الخطوط ب، ج، د، وقبل أن تسترسل في القراءة حدد أي الخطوط أقرب في طوله إلى طول الخط أ. من الواضح أنه الخط ب بطبيعة الحال وفي الحقيقة، يبدو واضحاً جداً، حتى إن القول بغير ذلك - قبل أن تجيب - يعود إلى خلل في نظر القائل أو القائلة فلا تقطع بإجابة أبداً، وإذا كان تفكيرك على هذا النحو فأنت مخطئ.

في منتصف الخمسينيات دعا عالم النفس البارع سولومون آش مجموعة صغيرة من الأفراد إلى أن يحضروا إلى نفس الحجرة ، وكان الجميع ما عدا واحداً عيوناً لصلح آش الذي أخطرهم أن يقولوا بأن الخطج له نفس طوال الخطأ، والآن تخيل ما سوف يحدث. كل فرد سوف يخبرك بما تعتقد أنها الإجابة الخاطئة ، وتخبرك أحاسيسك بأن الخطب هو الإجابة الصحيحة ، ولكن كل فرد من حولك مقتنع بأن الخطج هو الخط الصحيح.

فهل تخالف المجموعة وتقاوم ضغطها في الامتثال؟ إن القليلين يفعلون ذلك ، ووجد آش أن ٧٥٪ من الناس الذين تواجههم هذه المعضلة يخالفون إدراكهم ويتبعون الأغلبية أو العرف السائد.

إن طريقة التفكير مألوفة لكل فرد توجه إلى اجتماع في شركة ما أو مؤسسة ، فهل تتمسك بوجهات نظرك أم ترضخ لآراء المجموعة ؟

### تأثير باندواجن ( تأثير عربة الفرج )

غالباً ما يوافق الناس على ما يعتقدون أنه رأى مألوف، فنحن نتبع ونصفق عندما نكون ضيوفاً في عروض تليفزيونية ، حتى لو علمنا أن التصفيق مبدئياً كان مفتعلاً والكثرونياً.

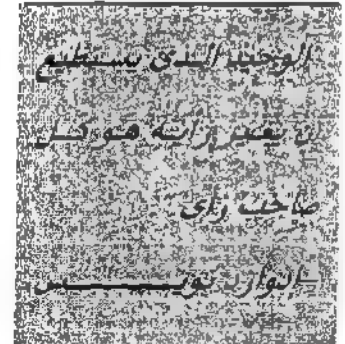
٥٦٧٦١٧

### استطلاعات الرأي

تخبرنا استطلاعات الرأي بما يفكر فيه الناس ، وهي تؤثر على مدى تصرفاتنا تجاهها. إنها سلطة تأثير الامتثال.

### إقناع الأرواح

انتشر باحثو جامعة أريزونا سرّاً داخل مؤسسة بيلي جراهام ، فوجدوا أنه قبل وصول جراهام إلى المدينة لإلقاء خطابه كان جيش محلي من ٦,٠٠٠ متطوع ينتشر "للتأثير على الرأي العام"



## برامج الدعاية

إذا شاهدت أحد برامج الدعاية ، فسوف يملكك العجب من جراء إنفاق الوقت والمال بكثرة من أجل قراءة أسماء المتبرعين بالمال، ودلالة الرسالة كالاتي: لقد تبرع الكثيرون ، فلماذا لا تتبرعون؟

وغالباً ما تقوم جماهير غفيرة بوضع قليل من الأوراق المالية في صناديق التبرعات" للإيحاء للمتبرعين الآخرين بأن العملة الورقية هي "المثلث" وكذلك الحال في بعض دور العبادة حيث يقوم المرشدون بتوجيه الناس الوجهة السليمة.

## قهر الشعور بعدم الأمان

إن مسيطرة الأغلبية تعيننا على التخلص من مخاوفنا، فمثلاً إن استثماراً يبلغ ملايين الدولارات في مجال الحاسبات الآلية الجديدة يبدو أقل مجازفة إذا ما علمنا أن الآخرين أقدموا على نفس العمل.

وعندما تسيدت شركة آي بي إم (I. B.M) في مجال صناعة الحاسبات الآلية، استطاعت إزاحة هذه المخاوف. ومن هنا كان التعبير: "لن يفقد من يقتني جهاز كمبيوتر آي. بي. إم (I. B.M) وظيفته"



## الإعلان والشعبية

من الأهداف الأساسية للإعلان زيادة الإقبال الشعبي على المنتجات يقول الدكتور ماكس سارلاند أستاذ التسويق: " كلما زاد الإعلان عن الصنف كلما زادت شعبيته إن الشعبية هي بمثابة مغناطيس، فهي تزيد من قوة الجذب إننا كمستهلكين نحس بأن سلعة ما اكتسبت شعبية لمجرد الإعلان عنها".

## طرق الإعلان

يتحس كثر من العلنيين حاجتنا للامتثال الاجتماعي فيخبروننا بأن منتجهم هو أفضل الأصناف وأكثرها مبيعاً أو انتشاراً، وتعد الكتب أروج السلع، وهذه الإعلانات لا تفرض المنتج فرضاً بقدر ما تؤكد على أن الجميع يشترونه.

## أخطار الرأي الجماعي

إنّ اتباع رأى الأغلبية عند اتخاذ القرارات الهامة يسوق إلى مواقف عصبية.

### فشل غزو خليج الخنازير

بعد يومين من تولى جون كنيدي رئاسة أمريكا، رفعت له وكالة المخابرات المركزية CIA تقريراً بخطة جيش من الخونة من المنفيين الكوبيين لغزو كوبا، ثم في غضون ثمانين يوماً قامت مجموعة من مستشاري الرئيس بمناقشة التفاصيل، وفي ١٧ إبريل ١٩٦١ قام ١٤٠٠ من المتمردين الكوبيين بغزو الأراضي الكوبية.

لقد فشل الهجوم فشلاً ذريعاً، ولم تسر الأمور في المسار السليم، وفي اليوم الثالث قامت قوات كاسترو بقتل وسجن كل الغزاة، ولما فشل الغزو ذهب كنيدي وقال: " كيف يبلغ بى غبائى إلى الحد الذى أمرهم فيه بالهجوم؟ "

يعتبر بحث إرفنج جانيس أن السبب الأساسى للكارثة كان الفكر الجماعى أو فكر الأغلبية، ففي الاجتماعات التى سبقت الغزو كان لدى جميع مستشاري كنيدي معلومات كثيرة مشتتة، لو عرضت لأعاد كنيدي النظر فى مسألة الغزو ودراسته من جديد.

لقد افترضت أغلبية المجموعة أن الغزو قد يؤدي إلى تمرد كوبي مسلح سرى محلى يحسم الأمور بشأن نجاح الحملة العسكرية، لأن قوات الغزو وقوامها ١٤٠٠ مقاتل لا يمكنها مواجهة جيش كوبي قوى قوامه ٢٠,٠٠٠ من المقاتلين الأشداء، ومع ذلك فلم يقدم أى مستشار لكنيدي تقريراً سرياً باستطلاع الرأى، يبين المؤازرة التامة من أغلبية الكوبيين لكاسترو.

ولقد أشار تيودور سورنسون مستشار كنيدي بالقول: "إن اجتماعاتنا تمت فى جو غريب من إجماع مسبق على الموافقة" وأثناء الاجتماعات الهامة لم يعارض أحد المغامرة أو يقدم اقتراحاً بخطط بديلة، ولكن سورنسون كان يعتقد: "لو أن أحد المستشارين الكبار عارض المغامرة، لتخلى كنيدي قطعاً عن هذه الفكرة"

## مؤشرات الإقناع

- ١ أكد على أن ما تعرضه أمر مرغوب فيه ومألوف أو منحي من اتجاه.
- ٢ أو كل عن نفسك أو عن منتجاتك مع الأفراد أو الشركات من يستطيع انتزاع الإقناع من المعجبين أو حتى منافستهم أو حذو حذوهم.
- ٣ بين جوانب إخفاق الأفراد أو الهيئات التي رفضت مسابقة الاتجاه أو التيار.

## المحرك السابع للإقناع:

### المحبة

#### الأصدقاء لا يخذلونك

#### المحبة: الطلق السحري

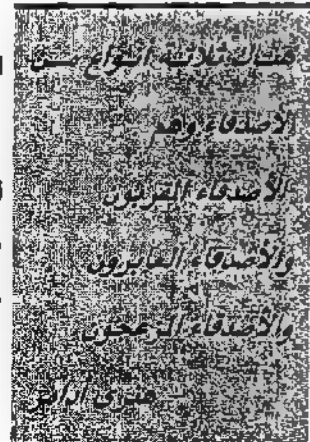
المراسلون المحبوبون أكثر إقناعاً. إننا نحاول إرضاء من نحب ومن هو على قدر من الجاذبية

يقول روجر إيلز خبير المراسلة والمستشار لكل من الرئيسين، ريجان وبوش: "إذا استطعت أن تتحكم في عنصر واحد من الاتصالات الشخصية أقوى من أى شيء تناولناه، فذلك هو خاصية أن تكون محبوباً، التي أطلق عليها اسم الطلق السحري، لأنك إذا نلت محبة نظارتك وجمهورك، فسوف يتغاضون عن أى زلل يقع منك، وإلا فإنهم إذا يحبوك فلن يبالوا بأى شيء جديد تقوم بأدائه.

#### الصدقة والإقناع

إذا حضرت مرة حفل عمل لشركة Tuppewarw، فستعلم سبب استثمار محترفيننا في الإذعان لرغبتنا الطبيعية في مؤازرة من نكنُّ لهم حباً أكبر. ورغم أن من الحفل يكرم الوفادة ويستعرض محاسن السلع هم ممثلوا الشركة، إلا أن مصدر التأثير الحقيقي لشراء البضائع أثناء الحفل يأتي من صديقة "تقوم بدور مضيفة الحفل، فما حيلتك وأنت في بيت صديقتك تتمتع بكرم الوفادة، وقد مارست الألعاب مع سائر شهود الحفل، الذين كثيراً ما يصادف أن تجددهم أصدقاء؟

ورغم علمك بأن صديقك سوف يتقاضى عمولة، إلا أن رغبتك في الشراء تكون ملحة، ولا يخفى أنك تعلم أن صداقتك تُسَقَّلُ، ولا تزال راعياً في الشراء، فما الذي تملك غير ذلك؟





## المحرك السابع للإقناع: المحبة ٢٩١

قام باحثان هما فرنزر وديفيز، بإجراء أبحاث على مدى التأثير على الناس لعقد الصفقات من خلال إعداد حفلات العمل، واكتشاف قوة رابطة الصداقة وكونها تزيد تقدير المنتج بمقدار الضعف عما هو عليه أو تزيد من قدره.

ولا يمكن نكران النتائج؛ إذ إن عقد الصفقات عن طريق التخطيط لحفلات العمل هو صناعة بلايين الدولارات بمعدل إجمالي مبيعات يزيد على ٢,٥ مليون دولار يومياً

إن مؤسسات البيع وشركات التأمين على سبيل المثال تنصح بائعيها الجدد بإتمام القوائم الأولية للزبائن المرتقبين عن طريق الأصدقاء، وتلك هي "المبيعات" على حد علمهم، وأنهم لعللى حق فيما يزعمون، وليس من غير المألوف لمروجى التأمين أن يستسلموا لمجرد تناقص شبكة أصدقائهم

ومن الأمور العادية جداً لدى مندوبى المبيعات أن يبحثوا عن مصادر للمعلومات، وأفضل مصدر للمعلومات هو الأصدقاء. إن البائع الذى يطلبك على الهاتف مردداً اسم صديق اقترح عليه "أن يتصل بك هاتفياً" من الصعب أن ترفض عرضه، فإن ذلك كما لو كنت تتخلى عن صديق

إن كبار مندوبى المبيعات دائماً ما يبدأون بالبحث عن التشابهات بين خلفياتهم واهتماماتهم ونظائرها لدى عملائهم، إذ إنها تعمق الثقة والعلاقة وتزيد من الرابطة والمحبة بينهم إلى جانب أنها تسرع من عملية البيع.

### الوسامة تزيد المحبة

هل تسمح لأفكارك بأن تتأثر تجاه فرد ما بمجرد أنه وسيم المظهر، سواء كان رجلاً أو امرأة؟ رغم أن معظمنا قد يجيب بالسلب، فإن البحث يقضى إلى أن المظهر يلعب دوراً أكبر كثيراً مما يخیل إلینا

لقد أثبت التجارب أن امرأة فاتنة قد تؤثر فى الجمهور فى عرض لا علاقة له بمظهرها، وعندما يشاهد الذكور إعلاناً عن سيارة ويجواره امرأة جميلة، فإنهم يقدرّون أن السيارة أجود تصميماً وأعلى سعراً وأكثر إغراءً، على نحو يفوق أولئك الذكور الذين لا يرون صورة المرأة تروج للسيارة.

إذا كنت حسن المظهر فقد تعد أكثر موهبة وأكثر رقة وأكثر ذكاء، والأدهى من ذلك فإن مضى هذه الصفات قد لا يدرك تحيزه، رجلاً كان أو امرأة.

وفى دراسة عن الانتخابات الفيدرالية الكندية، وجد الباحثون أن المرشحين حسن المظهر أحرزوا أكثر من ضعف أصوات السياسيين، الذين لا يتمتعون بالوسامة.

### ما هى الوسامة؟

ماذا نعنى بالوسيم ؟ لقد وجد الباحثان موراي وبستر، وجاما درسكل أن أهم عناصر الجمال يجارى المرف.

وبفحص مئات من الصور الفوتوغرافية لتصنيفها على أنها جذابة وغير جذابة وجد أن : "الانطباع النهائى عن هذه الصور مثل تغيرات طفيفة جداً فى تسريحة الشعر ووزن الجسم بسبب الأزياء قد يكون أمراً حيوياً يحول غير الوسيم إلى وسيم وبالعكس"

وكانت النتيجة أن : "الوسامة خاصية تمنحنا انطباعاً فورياً عن طبيعة الشخص، وهكذا إذا حضر شخص ما اجتماعاً ( وهو متأنق من أجل النجاح) ولم يتفوه بشئ، فإن الكثيرين يصفونه بالرزانة والحكمة"

### الوسامة والاتجاهات أو المواقف

عندما تقابل غرباء من الجنس الآخر من ذوى الوسامة ، فقد تجد نفسك بصورة آلية تشاركهم اتجاهاتهم أو مواقفهم.

ومن ناحية أخرى ، إذا عبرت عن موقف أو اتجاه يشاركك فيه شخص غريب ، فإنه سوف يراك أكثر وسامة فى نظره من هؤلاء الذين لا يوافقونه فى اتجاهاته أو مواقفه.

### الوسامة والجاذبية

إن ذوى الوسامة من الرجال لهم تأثير بالغ على الحسنات، ودائماً ما يُرغبُ فيهم وينظر إليهم باحترام أكثر ممن يقلون عنهم فى الوسامة من المنافسين.

وأحياناً تكتشف الحسنات أن جاذبيتهن في غير صالحهن.

ولقد كشف بحث جديد النقاب عن حقيقة أن فرص النساء الحسنات في كسب الترقية أكثر من فرص زميلاتهن الأقل جاذبية - إلا إذا كن يتنافسن من أجل وظيفة غير تقليدية

وهاك عينة "إذا كنت مديراً تنفيذياً في (عالم الرجال) التقليدي، فقد تتوقع صعوبة بشأن الاعتراف بك من حيث قدرتك وتكاملك للحصول على ترقية تفوق ما تتعرض له امرأة لا تتمتع بقسط من الجاذبية بالرغم من أن وسامتك قد تمنحك على نحو نموذجي ميزة في أكثر من وظيفة نسائية، كعالم في شؤون الغذاء أو خبير بأزياء النساء.

### الوسامة والعدالة

تؤثر الوسامة أيضاً على فرص نجاحك في ساحة القضاء، فإذا كنت متهماً بجريمة السرقة أو غيرها فإن نظراتك الطيبة على ما يبدو لن يكون لها أي دور، ولكن قد يراك القاضي برئياً بالنسبة لمن هو دونك في الوسامة.

وعلى أية حال إذا استخدمت حسن مظهرك في ارتكاب جريمة نصب واحتيال ، فقد يميل القاضي إلى إدانتك.

### التشابه يزيد المحبة

أمر طبيعي أنك لست بحاجة لأن تكون وسيماً لكي تكون محبوباً، فالناس يحبون أيضاً من يشبهونهم

لقد كان جيمي كارتر مجهولاً كرجل سياسي وطني في عام ١٩٧٥، وقد قام بإلقاء آلاف الخطب أثناء الترشيح لرئاسة أمريكا ، وكانت كل خطبه تبدأ هكذا:

"أنا جيمي كارتر ، أنحدر من مدينة صغيرة في الجنوب إنني فلاح متدين ، ورب أسرة أعيش مع زوجتي روزالين وابنتي آمي ، ولقد أديت الخدمة العسكرية بالأسطول كمهندس نووي ، وكنت محافظاً لولاية جورجيا"

ومن خلال هذه السطور القليلة، كان كارتر يركز على بعض السمات المشتركة مع الكثير من جمهور الحاضرين الفصتين إلى خطبه الذين كانوا (سكان مدن صغيرة)

فلاحين ومرتادى دور العبادة وأرباب أسر وجنوداً ، كما قدم مؤشراً لاتجاهاته الحرفية والسياسية.

ويقول الباحثون مكروسكى، ورتشموند، ودالى، إن هنالك أربع إمارات هامة للتشابه الموقف أو الاتجاه ، الفضائل، الثقافة، المظهر.

١- هل يفكر المتحدث مثلى؟

٢- هل يقاسمى المتحدث فضائلى؟

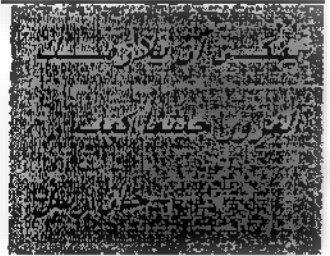
٣- هل يشاركنى المتحدث ثقافتى؟

٤- هل يشبهنى المتحدث؟

ومن بين هذه الطرق الأربع ، فإن المواقف والفضائل المتماثلة هى الأكثر أهمية.

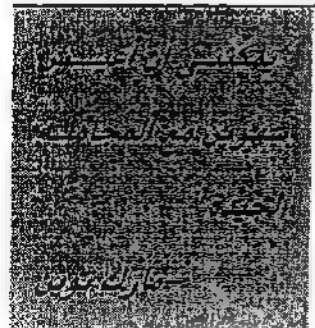
### المديح يزيد المحبة

أطلقت موسوعة جينس للأرقام القياسية على جو جيرارد عبارة: "أعظم تاجر فى العالم ، فطيلة اثنتى عشرة سنة كان (تاجر السيارات الأول) فى أمريكا ، فقد كان يبيع فى المتوسط خمس سيارات يومياً ، فى حين كان منافسوه لا يزيدون على بيع سيارة واحدة



وأرجع جو نجاحه إلى أمرين فقط: السعر المناسب ومحبة الزبائن، ولكى يكون على اتصال بقاعدة الزبائن الضخمة فقد كان يرسل لزبائنه البالغ عددهم ثلاثة عشر ألفاً بطاقة تحية شهرياً تتغير كل شهر تبعاً للموسم، بينما يظل مضمون الرسالة كما هو دائماً: "إنى أحبك". ويبدو ذلك أمراً مبتذلاً ، إلا أن جو كان يعتقد أنه مفيد ، لقد كان يدرك أن البشر يضعفون أمام الإطراء، كما أن المجاملات تزيد الألفة والمحبة كما يلاحظ بالتجربة، فإن الإطراء أثناء العمل لا يوافق الواقع، فإننا لنبلغ من السذاجة وحسن النية حداً يجعلنا ننخدع بسهولة أمام النفاق والمداهنة الزائفة.

ويصرح الساسة المحنكون بأنه حتى مارجريت تاتشر، بهيئتها الحديدية الصارمة كانت تقع بشدة تحت تأثير الوزراء من أمثال سيسيل باركنسون الذى كان يفرقها بمجاملاته



### توكيد العلاقات يزيد المحبة

كثير منا يود أن يحالفه النجاح ، ولذلك عندما يقوم المشاهير والرياضيون الذين ينالون إعجابنا بإطراء منتجاتنا، فإننا نميل إلى اتباع توصياتهم.

وفي عام ١٩٩٦ طلب فورس من الشركات الأمريكية أن تضع أكثر من بليون دولار في جيوب ألفين من الرياضيين نظير صفقات وحقوق ترخيص - زادت عشرة أضعاف عنها منذ عقد مضي

ويقول فوربس فيما يتعلق بالصفقات: "إن اللاعبين المرحين ينالون حقوقهم أولاً" أما اللاعبون الجفاة مثل شيكاغو بالز ودينيس رودمان ، فإنهم ينتزعون الشعبية ، ولكن ليس لأمد طويل.

في عام ١٩٩٧ كسب رودمان ٦ مليون دولار في صفقات تجارية مقابل ميشيل جوردان الذي كسب ٤٧ مليون دولار، وتشمل برامج جوردان: نايك، وسارة لي ، ومكدونالد، وولسون جيتوريد، ورايوفاك، وورلد كام، وبيجان.

وأما أرنولد بالمر لا عب الجولف الأسطورة البالغ من العمر ٦٧ عاماً فقد كسب مائة ألف دولار وهو في عرض البحر، كما كسب ١٦ مليون دولار من شركات كاديلاك ورولكس وبنزويل"

وأما لا عب الجولف تايجر وودز فإنه يكسب ٢٤ مليون دولار سنوياً.

### إشباع الذات

نعلم أن الرياضيين والمشاهير يجزل لهم في العطاء نظير عقودهم، كما لا نزال كذلك نشترى البضائع والسلع التي تحمل صورتهم ، فلماذا؟

يقول عالم النفس أنطوني براكمانيس واليوت أرونسون: "إننا نتمسك بمعتقداتنا واتجاهاتنا من أجل التعبير عن ذاتنا. إننا عندما نستخدم شفرة الحلاقة المناسبة أو نتناول الطعام الجيد فإننا نقول لأنفسنا "إنني لا أقل منزلة عن لا عب الكرة هذا ، إنني جزء لا يتجزأ من الجذابين بالفريق" ، وعندما نشترى ( السلعة السليمة) فإننا نشبع ذاتنا وتعوض نقصنا، فنصبح مثل لاعبينا المفضلين.

هل نقع فريسة مجارة احتياجاتنا لحسن المظهر؟ ليس ذلك صحيحاً دائماً  
إننا إذاً أغرينا بالتفكير جدياً في نوعية الرسائل والمناقشات، فإننا سنغفل شأن  
وسامة مؤديها عندما نمحصها، بمعنى أن وسامة المؤدى تكون ضئيلة التأثير  
عندما نركز على فحوى الرسالة دون الالتفات إليه.

إن للوسامة مزايا ضئيلة في مواقف قد تبدو غير ملائمة، فنحن نتوقع أن  
يكون الأفراد المستخدمون في إعلانات صابون الشعر ذوى مظهر حسن، لأن  
المظهر الحسن جزء لا يتجزأ من الهدف، ونحن لا نطلب أن يكون طبيب العائلة  
متمتعاً بمظهر حسن، فالمظهر الحسن لا يرجى أن يكون عامل إقناع في هذه  
الحالة.

وفي النهاية، فإن تأثير الوسامة غالباً ما يكون قصير الأمد، ولكننا ننشد  
حسن المظهر في الزعماء؛ لأننا نود أن نتعرف عليهم، وإلا تبخرت فكرة الإقناع  
مع الوسامة. إن العاملين في حقل الإعلان يستبعدون مندوبى الدعاية الذين  
افتقدوا رونقهم وشهرتهم.

## موسرات الإقناع

- ١ إن أفضل المصادر في الأعمال والسياسة عادةً ما يكونون أصدقاء الفرد الذي ترغب في التأثير عليه
- ٢ أكد على أوجه التشابه التي تشارك فيها الشخص الذي ترغب في التأثير عليه.
- ٣ ابحث عن مجالات العمل في جو التوافق الاجتماعي.
- ٤ الزم الحذر قبل اتخاذ موقف صارم في موضوع مثير للجدل، فالناس الذين نكن لهم الود عادةً ما يشاركوننا في مواقفنا وأخلاقيتنا
- ٥ اتبع أسلوب المدح والإطراء قدر الإمكان ، وتعرف على مجالات تقديم المجاملات للآخرين.





الباب الرابع

# الإقناع في أفضل أشكاله

«لم تكن حياتي سوى إقناع مستمر»

أدولف هتلر

## عمالة التأثير

## أعظم زعماء القرن العشرين تأثيراً وإقناعاً

## عمالة أبطال

سنة رجال بيدهم مصير التاريخ السياسي في القرن العشرين: لينين، وستالين، وهتلر، وماو، وروزفلت وتشوشل، أربعة منهم أسسوا الدكتاتوريات الهمجية هم: لينين، وستالين، هتلر، ماو، واثنان كانا زعيمين ديمقراطيين هما روزفلت وتشوشل، أنقذا البشرية من برائن الطغيان.

إن زعماء الديمقراطية العظام ينبغي أن يكونوا على درجة عظيمة من الإقناع، يستمدون قوتهم من الإجماع الجماهيري فقط، أما الدكتاتوريون من أمثال هتلر وستالين، ممن تعودوا على الاغتيال والتعذيب والاعتقالات والعشوائية من أجل تعزيز مراكزهم وإيادة المنشقين، فلا يمكن اعتبارهم من عظماء الإقناع بحق، ومن خلال قرن من التغير العنيف الصاخب يبرز روزفلت وتشوشل كعمالقين من عمالة البطولة.

في عالم اليوم الخاضع للمتجبرين، لا يبدو روزفلت وتشوشل دليلين للعظمة كزعماء من زعماء الإقناع، وإن كان روزفلت هو الأكثر براعة، ورغم شلل الأطفال الذي أقعده عن الحركة، فقد كان يمارس توجيهاته وسياساته من فوق الكرسي المتحرك، أما تشوشل فكان «بديناً قصيراً» أصولياً أنيقاً على حد قول زوجة أحد رجال الصحافة، والتي تصفه بقولها «لقد كان يتهاذى في مشيته، ويتحدث أكثر مما ينصت»، وقد أطلق عليه أحد الجنود من ذوي الرتبة الصغيرة «الدميم المشاكس».

## فرانكلين روزفلت

فرانكلين ديلاانو روزفلت هو الرئيس الأمريكى الوحيد الذى انتخب أربع مرات، وخلال الأعوام الاثنى عشر التى قضاها فى الحكم من عام ١٩٣٣ حتى ١٩٤٥ قاد أمريكا خلال فترتى الكساد والحرب العالمية العظمى، وهى من أسوأ الأزمان التى واجهت الولايات المتحدة الأمريكية فى القرن العشرين، وخلال فترة حكمه، انتهج طريقة جديدة فى الرئاسة واستعاد إيمان أمريكا بالديمقراطية كما خلف رصيذاً من الحرية السياسية والأمن القومى وأشار المؤرخ وليام شتنبيرج بقوله: "لقد صار البيت الأبيض فى عهد روزفلت مركزاً للإشعاع الحكومى، ومنبعاً رئيسياً للأفكار، ومالك زمام المبادرة فى اتخاذ أى قرار ومندوباً لمصلحة البلاد".

لقد صار روزفلت رئيساً للبلاد فى أوج فترة الكساد الأعظم، عندما كانت نسبة البطالة ٢٥٪، وفى أول خطاب افتتاحى له قدم روزفلت الأمل وبعد الرؤية، على حد قوله وتأكيده "إن الشيء الوحيد الذى نخافه هو الخوف ذاته" وفى غمار معارضة شرسة كان ينشد الحاجة إلى تغيير جذرى، ولقد دعا إلى برنامج ميثاق عمل جديد من أجل "ثلث الوطن ممن يعانون من سوء المسكن وسوء الملابس وسوء التغذية" وعلى حد تصريحه: "إن الوطن ينشد العمل، ولاشيء سوى العمل فى الوقت الحالى إبان أيام حكمه السبعين الأولى، أصدر الكونجرس أكثر من عشرة قوانين وفى سنواته الأخيرة، فقد ميثاق العمل الجديد تأثيره، ولكن بقيت الأيام المائة علامة مميزة كمقياس لأى رئيس جديد.

وعلى النقيض تماماً من لينين وستالين وهتلر وماو، فإن روزفلت لم يكن أبداً أيديولوجياً مناصراً أو مشايحاً لنظام أو معتقداً أيديولوجياً معين، وفيما يلى حوار بينه وبين صحفى

الصحفى سيدى الرئيس، هل أنت شيوعى؟

روزفلت لا

الصحفى هل أنت رأسمالى؟

روزفلت لا

الصحفى أنت إذن اشتراكى؟

روزفلت لا

الصحفي إذن ما هي فلسفتك ؟

روزفلت فلسفة ؟ فلسفة ؟ إنتى ديمقراطى متدين ، وهذا هو كل ما فى الأمر

وأثناء وقت الكساد قام روزفلت بتجربة أحد الاقتصاديين وأتبعه بآخر، حتى إن النقاد كانوا يعلقون بقولهم " إنه كثيراً ما يغير الخطط الاقتصادية ، كما كان يغير علاج شلل الأطفال إن ميثاق العمل الجديد لم يعالج الكساد، ولكنه كان مكرساً للحرب العالمية الثانية بما لها من نفقات الدبابات والطائرات والمدمرات، ومن أجل تخفيض أعداد البطالة

وفى مجال الشؤون الخارجية حارب بنجاح كل من سولت له نفسه عزل أمريكا، أما تحالفه مع ونستون تشرشل إبان الحرب العالمية الثانية فكان أفضل وأهم تحالف حربى فى القرن العشرين ، وكقائد عام فقد قام باختيار فريق من الجنرالات المرموقين فى الجيش والبحرية لخوض غمار الحرب

وقبل أن يقعه شلل الأطفال عام ١٩٢١ كان رفقاؤه ينظرون إليه كإنسان عقيم و" مدلل و" سطحي ولكن مقاومته لشلل الأطفال أكسبته الثبات والصبر والعزيمة وقدرة متجددة على موازنة الفقراء والعجزة.

وصرح تشرشل بأن مقابلة روزفلت كانت بمثابة فتح زجاجة مياه غازية تقدم للضيف فى أول زيارة ، وعلى المستوى الشخصى كان روزفلت مفتوناً هوائياً لاهياً، أما الزعيم الفرنسى شارل دى جول فكان يسميه "ذلك الفنان و"الجناب" لقد كان روزفلت مولعاً بأن يكون محبوباً وعلى حد قول أحد معاونيه فإنه " قد يقفز من مقعده كى يظفر بك"

ولقد أصبح التعامل مع الصحافة فى عهد روزفلت ضرباً من الفنون، فهو أول رئيس يمنح الصحافة إذنأ مباشراً لدخول البيت الأبيض، وفى مواجهة الصحفيين أثناء الاجتماعات كان الرئيس روزفلت يبدو رسمياً إلى أبعد الحدود ، وأثناء مدد رياسته الأربع ، قام بعقد ٩٩٨ مؤتمراً صحفياً ، وكان الصحفيون يطلقون على أى مؤتمر صحفى لروزفلت أفضل عرض فى المدينة ولقد يسر

الرئيس السياسات المعقدة بكلمات يفهمها الصحفيون ، فلم يكن يرى بأساً فى إطلاق بعض النوادر على سبيل إضفاء جو من المرح على المؤتمرات

وكان المؤرخ ناثان ميلر يقول " لقد بلغ انتصار الرئيس على فيالق الصحافة درجة من الكمال ، حتى إن بعض المراسلين وجدوا أن لابد من إقامة سباح دفاعى معنوى ضد أى هجوم، مما جعلهم يتحولون إلى مروجين لبادئ ميثاق العمل الجديد

واستطاع روزفلت أن يخفى عجزه الجسدى عن الشعب الأمريكى ويركز على إدارة الديمقراطية العالمية على أوسع نطاق خلال عهود الكساد والحرب، وذلك فى ظل مؤازرة الصحفيين ، كما أن جاذبيته الشخصية مكنته أيضاً من إحراز النصر ضد الصحفيين العالميين فى الوقت الذى كان رؤساؤهم من المحررين والناشرين الصحفيين يمارسون فيه ضدهم تصرفات عدوانية

كما حول روزفلت وجهة الاتصال السياسى عن طريق أجهزة الراديو التى وصل عددها عام ١٩٢٤ إلى مايزيد على ثلاثة ملايين جهاز وفى عام ١٩٣٥ زاد عدد أجهزة الراديو إلى ثلاثين مليوناً، وتحول ستون مليوناً من مستمعى المذياع إلى عاشقين لأحاديث روزفلت بجوار المدفأة، وإبان الشهور العشرة الأولى من فترة رئاسته ، كان يستخدم المذياع فى الاتصال المباشر بالشعب فى عشرين مناسبة، وكان روزفلت من عشاق المذياع الذى كان "بمقدوره إعادة الاتصال المباشر بين جموع الشعب وزعمائه لقد كان نظام روزفلت فى استخدام الراديو ودياً وبسيطاً.

أما " أحاديثه بجوار المدفأة " فكانت منسقة كدروس فى التربية المدنية، وكان يشرح أولاً طبيعة القضية التى تواجه الحكومة ، وذلك بكلمات بسيطة هادئة ، ثم يفضي إلى المستمعين باقتراحاته بشأن هذه القضايا ، بشرح مبسط ، وعلى عكس هتلر وستالين ، كان روزفلت يحترم فكر الجمهور

وكان "مخططاً جريئاً" وأثناء حملة الرئاسة عام ١٩٤٤ وبعد أن طالب بربع ساعة على الهواء، سمع أن منافسه توماس ديوى استقطع فترة تالية على الهواء من أجل الإجابة عليه وتحديث روزفلت لمدة أربع عشرة دقيقة ثم توقف، ولكن الملايين من المستمعين كسروا فترة السكون وحولوا مؤشرات المذياع ، التماساً لشي يستمعون إليه وعندما شرع ديوى فى حديثه انفضّ أغلب الجمهور



■ إن التكرار لا يحول كذبة إلى حقيقة " ( خطاب إذاعي في أكتوبر ١٩٣٩ )

■ إن لدينا الرجال والكفاءة والثروة ، وفوق كل ذلك ، العزم ، فينبغي أن نكون جنود الديمقراطية العظام ( إذاعة أحاديث المدفأة ٢٩ ديسمبر ١٩٤٠ )

■ أمس في ٧ ديسمبر ١٩٤١ يوم سيظل سبباً وعاراً. لقد تعرضت الولايات المتحدة الأمريكية فجأة إلى هجوم بحري وجوى ياباني ( خطاب إلى الكونجرس في ٨ ديسمبر ١٩٤١ )

■ " عندما تصل لنهاية الحبل عليك بعقد عقدة لتتعلق بها " ( خطاب من أركنساس سيتي ستار )

ورغم أن روزفلت هو أكثر المحبوبين ، فهو أيضاً أبغض رئيس في القرن العشرين ، وقد أطلق عليه لقب خائن طبقته " وإلى يومنا هذا ، فإنه يعد رمزاً للاقتصاد الحكومي الهائل والمنضبط

وفي مذكراته رسم تشرشل صورة لنفسه باعتباره الحكيم ، ثاقب الفكر الذي يحمي العالم الحر ، كما وصف روزفلت بأنه ساذج حسن النية ، إلا أن روزفلت لم يكن ساذجاً قط ، وإن يكن شيئاً آخر فإنه كان ميكيا فيللي النزعة أكثر من تشرشل لقد وصف نفسه مرة بأنه محتال ، ولقد أفضى إلى وزير الخزانة مورجين مورتنتو بقوله : " إنك تعلم أنني محتال ، ولا أدع مطلقاً يميني تعلم ماذا فعلت شامال "

وعندما كان ستالين يقارن روزفلت بتشرشل كان يقول : " إذا لم تأخذ حذرك من تشرشل فإنه ينشل كوبيكاً من جيبيك ( الكوبيك عملة روسية ) أما روزفلت ! فإنه ليس كذلك ، فهو يدخل يده في جيبيك بحثاً عن عملات أكبر

وأما رولاند ريجان الذي غالباً ما يطلق عليه لقب المراسل الأعظم ، فقد هيا نفسه تبعاً لروزفلت ، وأصبح يمثل للتلفزيون ما كان يمثل روزفلت للراديو إن الصورة لتغني عن الكلمة ، وفي تلك الحال يضحي بالمادة إزاء الصورة والأسلوب ، ويستبدل بالسياسة نبضات الصورة ، يطوعها ببراعة تبعاً لصدى آخر استطلاعات للرأي ، وعلى عكس روزفلت ، فتادراً ما كان ريجان يتحدث مع أي فرد من

الفريق الكبير من صائغي الكلمات ، الذين كانوا يتولون إعداد خطبه ، أو يعمل معه

وبعد المؤرخون للرؤساء روزفلت أكثر الرؤساء تأثيراً في القرن العشرين.

### ونستون تشرشل

لقد جعلت مجلة تايم من تشرشل رجل القرن عام ١٩٥٠ ، وعندما وافته منيته عام ١٩٦٥ أطلق عليه رئيس وزراء حزب العمل وخصمه اللدود كليمنت آتلي عبارة " أعظم مواطن في العالم في زماننا "

إن أسطورة تشرشل تحجب ما كان خلطاً مشوشاً حتى عام ١٩٤٠ ، فلطالما خسر تشرشل انتخابات أكثر من أى سياسى بريطانى فى زمانه ، وعلى مدى ربع قرن كان يجوب مناهات السياسة بدعم متواضع ، وعنه يقول كاتب السير وليام ما نشستر " غريب الأطوار ، غير جدير بالثقة أو الاعتماد عليه ، ضحل طائش ، مدهر (للخطط الجهنمية) . لقد كان عبقرية لا تقبل الجدل "



وكخطيب لم يكن له نظير ، ولكنه كان كثيراً جداً ما يستخدم كلمات يفهم بها خصومه ، وكانت خطبه تثير الشك أكثر من الثقة لما كانت نزر به من كآبة وقذح ، وكتب هارولد بيجبي : " قدرته هى قدرة المواهب وليست قدرة الشخصية . يراقب الرجال ولكنهم لا يقتفون أثره ولا يحذون جذوه . إنه يخادع ويفند مزاعمهم ، ولكن دون أن يثير حفيظتهم على الإطلاق "

وكخطيب إذاعي كانت تنقسه طلاوة الحديث ، التى توفرت لروزفلت ، ويبدو أن ملكات تشرشل فى الحديث كانت سابقة لعصره .

لقد وفرت له الحرب العالمية الثانية مسرحاً يودى فوقه المسرحيات التشرشلية ، ولم تكن تحذيرات تشرشل بمناوبة مسكنات بقدر ما كانت شحداً للعزم فى مواجهة هتلر ، وكانت تبدر تنبؤية بصورة مفاجئة ، وعندما ووجه تشرشل بالإنذار الألمانى بالغزو هب كأنه الرجل الوحيد الذى يعرض الخلاص من الطغيان ، وفى عام ١٩٤٠ طلب إلى تشرشل أن يتولى رئاسه الوزارة خلفاً للسياسى تشمبرلين الذى سحب البرلمان منه الثقة



وكانت خيارات بريطانيا أمامه بسيطة " النصر أو الهزيمة ، البقاء أو الفناء ، الحرية أو الطغيان ، المدنية أو الهمجية " لقد كانت الأزمة بالنسبة إلى بلاغة تشرشل وبيانه متناغمة تمامًا : " لقد ولدت كلماته أخيراً التأثير التاريخي الذي كان ينشده دائماً "

ولم تمض سوى أسابيع بعد توليه السلطة حتى اتخذت الفرق الألمانية المدرعة وضع الاستعداد لتوجيه ضربة خلال القتال الإنجليزي ، بينما انهار الفرنسيون واستسلم البلجيكيون ، وجلت الجيوش البريطانية والفرنسية عن الأرض في دنكر.



لقد صار وقتها الفوهرر الألماني سيداً لأوروبا ، وأخطر هتلر جورنج بقوله " لقد انتهت الحرب ، واننى فى سبيلى إلى التفاهم مع انجلترا "

ووقفت بريطانيا وحدها فى ساحة القتال متحليّة بالشجاعة معتمدة على الروح المعنوية المرتفعة بفضل إرادة الشعب للبقاء ، وإسداء رؤساء الأركان النصح لتشرشل ، واستجاب تشرشل على حد كلمات المراسل الإذاعي الأمريكى إدمارو " بشحن اللغة الإنجليزية وتحريكها وبثها فى ساحة القتال " وعندما بات النصر ميؤساً منه ، صار كلام تشرشل المحلق هو الفارق بين الصمود والهزيمة.

وتتضمن خطاب شرس فى المدة من ١٩٤٠ إلى ١٩٤١ كثيراً من العبارات البارزة

■ " ليس لدى ما أقدمه ، سوى الدماء والكدم والدموع والعرق " (عندما أصبح رئيساً للوزراء. مجلس العموم فى ١٣ مايو ١٩٤٠ )

■ " سوف نخوض غمار الحرب على السواحل ومهابط الطائرات ، وفى الحقول والشوارع وفوق قمم الجبال ، ولن نستسلم " ( مجلس العموم ، ٤ يونيو ١٩٤٠ )

■ " إذا طال عمر الكومنولث البريطانى وإمبراطورية عشرة قرون ، فسوف يذكر الرجال أن تلك هى أفضل ساعاتهم " (مشيراً إلى الجلاء عن دنكر. مجلس العموم ، ١٨ يونيو ١٩٤٠)

■ " فى ساحة الصراع البشرى لا يدين الأغلبية للأقلية مطلقاً (مشيراً إلى موقعة الطيارين البريطانيين. مجلس العموم ، ٢٠ أغسطس ١٩٤٠ )

■ "أمنحونا الوسائل وعلينا الإنجاز ( التماس إلى روزفلت من أجل المعونة.  
البث الإذاعي ، ٩ فبراير ١٩٤١ )

■ " بقدر ما تسيئون لنا ، فسنقدم بالإحسان جهذ ما نستطيع " (فى خطاب  
له إلى هتلر فى ١٤ يوليو ١٩٤١ )

■ " لا داعى للحديث عن أسوأ الأيام ، ولنحدث عن أقساها ، فليست هذه  
أيام سيئة ، ولكنها أيام عظيمة - بل أعظم أيام فى تاريخ أمتنا " (من  
خطاب فى هارو سكول. ٢٩ أكتوبر ١٩٤١ )

لقد أثارت خطب تشرشل حماس الجمهور ، ولا زالت حتى يومنا هذا  
مثيرة للحماس ، ومنذ شهر مايو ١٩٤٠ حتى ديسمبر ١٩٤١ كان سبعون بالمائة  
من البريطانيين يديرون مؤشرات المذيع على محطات تشرشل الخمس والعشرين  
للبيث الإذاعى ، وكلما جاب ربوع البلاد متنقلاً من موقع لآخر وسط سيول  
القنابل المنهمرة ازدادت شعبيته ، وفى شهر يونيو عام ١٩٤٠ آذره ثمانية وثمانون  
بالمائة من السكان كرئيس للوزراء ، وهى نسبة ظلت مرتفعة طيلة أيام الحرب ،  
وفى كل موقع كانت تطؤه قدماءه ، كانت الصحافة بانتظاره ، ومصور الصحف  
يعتبرونه جون بول الذى لا تكسر له شوكة

ولم يكن لدى بريطانيا أى فرصة بدون عون أمريكا ، ولقد لعبت قدرات  
تشرشل فى الإقناع دوراً هاماً فى الحصول على المعونة الأمريكية ، وفيما بين عام  
١٩٣٩ ووفاة روزفلت عام ١٩٤٥ ، تبادل تشرشل وروزفلت ما يقرب من ألفي  
خطاب ومذكرة ورسالة

ورغم كونه الشريك الأساسى فى الحلف الكبير كما يبدو ، فقد استطاع أن  
يفرض تأثيره على روزفلت فى مناسبات كثيرة ، وإنه لمّا يدعو إلى الإجلال  
والتقدير لكليهما أنهما وضعوا الصالح المشترك للحلف فى المقام الأول من أجل  
مصالحهما القومية

وإذا كان تشرشل مقنعاً هكذا عن جدارة واستحقاق ، فلماذا لحقت به  
الهزيمة هو وحزب المحافظين أمام حزب العمال عام ١٩٤٥ ؟ الإجابة بإيجاز  
هى لقد أخفق تشرشل فى الإلزام ببرنامج زمن السلم الذى كفل للبريطانيين  
الأمن الاقتصادى والاجتماعى ، ولم تعرض أية محطة من محطات البث الإذاعى

زمن الحرب للسياسة الاجتماعية ، وذلك بعد مارس ١٩٤٣ ، وركز تشرشل على انتهاج طريق كسب الحرب ، وفى جو مشوب بالإحباط ، تحول البريطانيون الذين أنهكتهم الحروب فى ظل عهد الكساد الأعظم ، إلى حزب العمال أملاً فى الحصول على العمل والأمان الاجتماعى.

لقد صرح تشرشل المنهك والمندھش إبان انتخابات ١٩٤٥ بقوله : "لقد حاولت معهم تارة بالشدة وتارة باللين ، فما علمت حتى الآن ماذا يريدون"

وفى سنوات ما بعد الحرب أخذ تأثيره فى التضاؤل ، أما حديثه عن الستار الحديدي عام ١٩٤٦ فى فولتون بولاية ميسورى ، فقد حول أنظار الغرب إلى خطر النزعة التوسعية للاتحاد السوفيتى. ولقد صرح المؤرخ نورمان روز بقوله : "لم ينجح تشرشل كرئيس وزراء فى وقت السلم"

أكان تشرشل أعظم رجل انجليزى فى عصره؟ إن كل ما يمكن قوله على سبيل اليقين هو أنه فيما بين عامى ١٩٤٠ ، ١٩٤١ ، فى أسوأ حالات تعرض أمته للخطر ، وبفضل قدراته الفريدة ، أنقذ تشرشل بلاده من يرثن الطغيان المروع ، وبفضل شجاعته وزعامته حرض سائر العالم ، ومنح الأمل لكل من انهار تحت وطأة الحكم الاستبدادى ، ولم يكن هناك من هو مهياً وأهل ومزود بالعزيمة لإنجاز ذلك العمل التاريخى بتلك الصورة الكاملة على نحو رائع ، وإذا كان اختبار العظمة الحقيقية يكمن فى أن يترك رجل السياسة انطباعاً إيجابياً موضوعياً على مسار التاريخ ، فقد اجتاز هذا الاختبار ، وبجدارة ، تشرشل

من إذن يستحق لقب أعظم زعماء القرن العشرين تأثيراً وإقناعاً - تشرشل - أم روزفلت؟ لو وقفت الخصائص الأساسية على النجاح الدائم ، فإن الفائز هو روزفلت دون شك ، أما لو ركزت على الألمعية المطلقة تحت ظروف الضغط ، فإن تشرشل بأدائه المهيّب هو الأفضل كزعيم حرب بريطانى؟

كلا الرجلين كان عملاقاً ، وكلاهما لعب أعظم الأدوار من أجل إنقاذ الديمقراطية ، وكلاهما وضع تعريفاً جديداً لفن الإقناع

وكزعماء محترفين للإقناع ، فليس بوسعنا إلا أن نحاول أن نحذو حذوهما.